

Antônio Carlos França Silva

**A IMPORTANCIA DO PLANEJAMENTO E DA ESTRATÉGIA:
Aplicação na logística bancária**

Brasília – DF

2010

Antônio Carlos França Silva

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E DA ESTRATÉGIA:
Aplicação na logística bancária**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Gabriel de Araújo Spezia

Brasília – DF

2010

ANTÔNIO CARLOS FRANÇA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E DA ESTRATÉGIA:
Aplicação na logística bancária**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Antônio Carlos França Silva

Gabriel de Araújo Spezia, Doutor
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de

SILVA, Antônio Carlos França,.

A Importância do Planejamento e da Estratégia: aplicação na logística bancária/ Antônio Carlos França Silva. – Brasília, 2009.
81 f.

Orientador: Prof. Gabriel de Araújo Spezia, Departamento de Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010., Graduação em Administração.

1. Logística bancária. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Planejamento Estratégico. . I. Título.

Antônio Carlos França Silva

A importância do Planejamento e da Estratégia
Aplicação na Logística Bancária

Dedico a todos aqueles que me apoiaram, incentivaram e me ajudaram, seja da forma que for, durante esta jornada, especialmente à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à todos aqueles que, de alguma forma, colaboraram na realização deste estudo.

“Não há como fugir de que, para ser competitivo, é mister saber pensar, usar o conhecimento com criatividade extrema, inovar de modo pensante e sistemático, e que isto depende, em grande parte, da educação.” Demo (1999, p. 18)

RESUMO

Este é um estudo sobre a percepção dos colaboradores do setor de análise de operações do Banco Alpha, sobre a aplicação do planejamento estratégico à logística inerente à atividade ali realizada. Teve por objetivo captar a percepção destes colaboradores sobre as práticas de planejamento estratégico aplicadas no setor de atuação daqueles, levantar o seu perfil básico, sua percepção sobre a própria importância para o planejamento estratégico do setor. Para tanto, foi aplicado um questionário composto de 21 afirmações, com respostas em escala, cujos resultados foram tratados através de estatística descritiva, e expostos em tabelas e gráficos do tipo “pizza”. E o resultado obtido de tais análises demonstrou que o perfil dos colaboradores é de pessoas com nível superior – seja concluído ou em andamento -, com razoável tempo de atividade no Banco Alpha, e que, em geral, entraram no atual setor com pouco conhecimento da atividade que realizam hoje. Quanto à análise do planejamento estratégico aplicado à logística, inferiu-se que os colaboradores têm uma boa percepção geral do planejamento estratégico, com os seguintes pontos apresentando avaliação negativa: percepção da colocação dos colaboradores no planejamento estratégico; gestão do conhecimento; realização de ajustes no planejamento para a realização de mudanças no setor. A partir destes dados, sugeriu-se que a administração realize análises utilizando a matriz *SWOT*, afim de detectar quais são os pontos fracos que estão causando tais percepções negativas, e procurar melhorar a questão da comunicação da administração com os colaboradores.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Logística.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização do Assunto	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	12
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	O que é logística e qual sua importância	14
2.2	Informações importantes sobre a Logística	21
2.3	A Gestão do Conhecimento	28
2.4	Conceitos do Planejamento: Modelos e planos estratégicos	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	38
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	40
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	40
3.3	População e amostra	41
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	42

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	69
	REFERÊNCIAS	76

1 INTRODUÇÃO

A atividade bancária possui diversas particularidades que aumentam bastante a importância de existir um bom planejamento das ações das organizações, e uma estratégia organizacional consistente e alinhada com os objetivos da empresa.

Dentro de tais particularidades, pode-se destacar as seguintes: a necessidade de um sistema de banco de dados ágil, confiável e com segurança reforçada, a necessidade de segurança física nas agências bancárias, a complexa logística de abastecimento de terminais de auto-atendimento, a necessidade de uma seleção acertada de funcionários – afim de se evitar fraudes - , a definição da forma de uso da marca da empresa.

Uma falha que ocorra em qualquer destes fatores críticos, pode colocar a empresa em situação complicada, podendo levar a organização até mesmo à falência. A última grande crise mundial fornece alguns exemplos, sejam negativos, como a concordata do banco americano *Lehman Brothers*, sejam positivos, como os casos de alguns bancos brasileiros, que obtiveram grande destaque pela postura ousada de liberar crédito – que terminou por mostrar-se adequada – enquanto os concorrentes adotaram postura retraída.

1.1 Contextualização

Este trabalho tem como objetivo apresentar a importância que o planejamento e a estratégia organizacional têm para a logística da atividade bancária, com foco na percepção que os funcionários executores têm do planejamento e das estratégias adotadas. A logística é uma área que é “invisível” para os clientes quando funciona corretamente, mas que é de vital importância para a organização. Uma falha no abastecimento dos terminais, uma agência instalada em um ponto sem estrutura para seu funcionamento, falhas que não permitam o funcionamento da agência, entre outras coisas, são problemas que podem vir a ocorrer caso não seja realizado um correto planejamento e adotada uma estratégia apropriada para a logística bancária.

1.2 Formulação do problema

É sabido que, para o bom funcionamento do o processo de planejamento estratégico, é necessário que todos os atores estejam envolvidos no processo, atuando em prol do mesmo objetivo. Porém, em organizações modernas, robustas, a tendência é que o processo decisório fique cada vez mais distante dos colaboradores a nível de chão de fábrica. No Banco Alpha a situação não é diferente. A base da pirâmide não exerce influência sobre a definição do planejamento estratégico da organização, com o planejamento sendo definido pela alta administração, e repassado de cima para baixo, com cada funcionário (ou equipe) conhecendo apenas aquilo que venha a influir em suas tarefas.

Neste cenário, surge a questão que motiva este estudo: Qual é a percepção que os funcionários executores, detentores de cargo não gerencial, lotados no setor de análise de operações do Banco Alpha, têm do planejamento e da estratégia logísticas adotadas para a instituição financeira Banco Alpha?

1.3 Objetivo Geral

A situação do mercado financeiro hoje não permite erros por parte das instituições. Os processos estão modernizados, a comunicação está extremamente avançada, os clientes estão cada dia mais inteirados de seus direitos junto às organizações, e a concorrência é crescente, tanto em tamanho quanto em voracidade. Num cenário como este, o planejamento estratégico e a logística, combinadas, ganham uma importância sem igual.

As organizações devem agilizar o tempo de resposta ao cliente, manter os custos em patamares aceitáveis, porém sem perda de qualidade e mantendo a eficiência. Como a estrutura padrão dos bancos é fortemente centralizada, - as decisões de cunho estratégico, assim como o planejamento da organização, são coordenados basicamente na alta direção - surge o questionamento: os funcionários na base da pirâmide organizacional percebem tais estratégias?

Desta forma, o objetivo principal deste trabalho de pesquisa é **pesquisar a percepção dos funcionários detentores de cargo não gerencial, lotados no setor de análise de operações, em relação às práticas de planejamento e**

estratégia logística em uma instituição bancária, tendo como foco a relação instituição financeira - cliente no período de 2007 - 2010.

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos secundários, também norteadores da pesquisa objeto deste trabalho, serão os seguintes:

- Relacionar as práticas de planejamento e estratégia percebidas pelos funcionários pesquisados com a bibliografia existente sobre o assunto;
- Verificar o perfil básico dos funcionários do setor de apoio operacional do Banco Alpha e se estes estão alocados no setor conforme suas características;
- Verificar se os treinamentos do setor são direcionados para a atividade a ser realizada no setor;
- Verificar se os funcionários têm noção da sua posição e da sua importância para o planejamento estratégico do setor;

1.5 Justificativa

Com estes objetivos norteando este estudo, tem-se a meta de identificar eventuais desvios/falhas que estejam ocorrendo no planejamento e na estratégia da logística nas organizações bancárias, e apresentá-las, comparando com as teorias administrativas existentes.

Dessa forma, este trabalho se justifica para elencar aos envolvidos (instituições bancárias, funcionários, clientes, investidores) a importância do planejamento estratégico para o bom funcionamento logística, e, conseqüentemente, para o processo bancário como um todo, e o impacto que esta tem no resultado final obtido por cada um destes atores do processo, com especial foco sobre a percepção que os funcionários da instituição têm do planejamento e da estratégia na área de logística bancária.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Planejamento Estratégico da logística das instituições bancárias.

Este referencial teórico trata, basicamente, sobre o Planejamento Estratégico aplicado à Logística Bancária. Está estruturado em 4 partes, a saber: O que é logística, e qual a sua importância; Informações importantes sobre Logística; Gestão do conhecimento; Conceitos do Planejamento: Modelos e Planos Estratégicos;

2.1 – O que é a logística, e qual sua importância

A atividade logística, a grosso modo, é a rotina de atividades de suporte que permitem a realização da atividade-fim que se tem em mente. Não é uma atividade exclusiva de empresas e organizações, qualquer pessoa, em seu dia-a-dia realiza atividades logísticas.

Inicialmente, a logística transmite a impressão de tratar-se apenas de uma atividade de apoio, uma atividade que gera apenas custo, sem maiores implicações para a organização, conforme demonstra Georges et al (2008). Essa visão errônea da logística ocorre, em parte, em razão de sua origem. Segundo Novaes (apud GEORGES, 2001, p.2) em seus primórdios a logística teve sua interpretação fortemente vinculada com operações militares, já que durante o avançar de suas tropas, generais necessitavam de uma equipe que providenciasse munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha, atividades que eram realizadas pelos grupos logísticos militares, na retaguarda.

Tal percepção perdurou, e terminou sendo absorvida pelas organizações, onde, como supracitado, a logística era vista apenas como uma atividade de apoio, sendo, também, bastante confundida com transporte e armazenagem de produtos.

Atualmente, tal ponto de vista tem perdido espaço, com o crescimento da consciência da importância da logística para a estratégia da organização, e para a manutenção de sua competitividade. Para tanto, é notório que os setores responsáveis pela logística, em diversas organizações, vem agindo de forma

proativa, em oposição à postura reativa que vigorava anteriormente.

O processo logístico, mesmo na sua forma mais primitiva, agrega um valor de lugar ao produto oferecido (produto disponível aonde o cliente está) e valor de tempo (produto disponibilizado no prazo esperado no lugar esperado) - exemplo do jornal diário, que é concluído tarde da noite e deve ser entregue pontualmente, ou não terá o mesmo valor para o cliente -, valor da qualidade (qualidade do produto entregue) valor da informação (cliente rastrear o produto/serviço através da internet, e fornecimento de outras informações relevantes ao cliente).

Desta forma, o objetivo da logística é agregar os quatro tipos de valores positivos para o consumidor final (valor de lugar, tempo, qualidade e informação), e eliminar tudo o que não tenha valor para o cliente no processo. A logística também envolve elementos humanos, materiais, tecnológicos e de informação e implica também na otimização dos recursos, já que de um lado busca o aumento da eficiência e a melhoria dos níveis de serviço ao cliente, do outro a competição no mercado obriga a uma redução contínua nos custos.

Segue a definição de logística dada pelo *Council of Supply Chain Management Professionals* norte-americano, conforme Novaes (2007):

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.”

Para uma melhor contextualização da situação presente da Logística, segue um resumo do histórico da evolução desta.

Novaes (apud GEORGES, 2001, p.2), define quatro períodos destacados no conceito da evolução logística:

Atuação segmentada: tem suas origens na segunda guerra. Como não existiam aparatos para comunicação similares aos atuais, o estoque terminava sendo o elemento chave para o balanceamento da cadeia de suprimento, com especial

preocupação na economia nos lotes de transporte. O método de controle utilizado era o *EOQ* (*Economic Order Quantity* - Lote econômico de compra).

Atuação rígida: Teve início em meados dos anos 70, com a utilização de sistemas MRP (*Material Requirement Planning*) e MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) para programar a produção. Apesar de os processos produtivos terem se flexibilizado, aumentando a variedade de produtos, o planejamento continuava rígido, com programação realizada para longos períodos. Nesta fase teve início a busca pela racionalização integrada da cadeia de suprimento, porém, devido à sua rigidez, não era permitida correção dinâmica, em tempo real, do planejamento ao longo do tempo

Integração flexível: Teve seu início no final dos anos 80. Com recursos tecnológicos mais avançados, foi possível integrar, de forma mais dinâmica e flexível, porém ainda limitada, os componentes da cadeia de suprimentos. Tal integração só podia ocorrer em dois níveis, ou par a par. Merece destaque o uso do EDI (*Electronic Data Interchange*), que nada mais era que um intercâmbio eletrônico de dados entre fornecedores e clientes. A abertura deste canal de comunicação, além de permitir ajustes no processo de fabricação, demonstrava a maior preocupação com a satisfação do cliente. Também neste período teve início a busca pelo estoque zero, ou estoque mínimo, afim de obter maior economia.

Integração estratégica SCM: Fase atual, marcada pela integração mais abrangente da cadeia de suprimentos, e pelo tratamento das questões logísticas como parte da estratégia da organização. Ocorreu um salto qualitativo nesta fase: as empresas da cadeia de suprimento passam a tratar a questão logística de forma estratégica, ou seja, em lugar de otimizar pontualmente as operações, focalizando os procedimentos logísticos como meros geradores de custo, as empresas participantes da cadeia de suprimento passaram a buscar soluções novas, usando a logística para ganhar competitividade e para induzir novos negócios. Os agentes da cadeia de suprimento passaram a trabalhar mais próximos, trocando informações, antes consideradas confidenciais, e formando parcerias. A logística passou então a

ser usada como elemento diferenciador, de cunho estratégico, na busca de maiores fatias do mercado. As razões básicas para isso são a globalização e a competição cada vez mais acirrada entre as empresas.

Um elemento novo, que passou a ser bastante utilizado nessa fase, é o *postponement* (postergação), visando a redução dos prazos e das incertezas ao longo da cadeia de suprimento.

A quarta fase da logística se distingue principalmente pelo surgimento de uma nova concepção no tratamento dos problemas logísticos. Trata-se do *SCM - Supply Chain Management* (gerenciamento da cadeia de suprimentos). Nessa nova abordagem, a integração entre os processos ao longo da cadeia de suprimento continua a ser feita em termos de fluxo de materiais, de informação, de dinheiro, mas, agora, os agentes participantes atuam em uníssono e de forma estratégica, buscando os melhores resultados possíveis em termos de redução de custos, de desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final. Esta fase marca a quebra de fronteiras entre os diversos agentes da cadeia logística, através do uso em larga escala da tecnologia da informação e do intenso intercâmbio de informações entre tais agentes. São listadas a seguir algumas características marcantes desta fase histórica da Logística:

- Ênfase absoluta na satisfação plena do consumidor final;
- Formação de parcerias entre fornecedores e clientes, ao longo da cadeia de suprimento;
- Abertura plena, entre parceiros, possibilitando acesso mútuo às informações operacionais e estratégicas;
- Aplicação de esforços de forma sistemática e continuada, visando agregar o máximo de valor para o consumidor final, e eliminar os desperdícios, reduzindo custos e aumentando eficiência.

Esta nova percepção da logística pode ser notada em diversas atividades, onde esta exerce um papel fundamental para o atingimento de determinado objetivo, como supermercados – todo o processo de mensuração da quantidade de produtos a serem adquiridos, distribuição nas lojas, prazos de reposição, distribuição nas

gôndolas, entre outros, é parte do processo logístico -, shows – montagem de palcos, instalações elétricas, localização do evento, contratos, segurança -, e o objeto deste estudo, a atividade bancária.

Martel et al (2008) também destaca a questão de a logística, apesar de poder ser definida basicamente como uma atividade de suporte, não poder ser percebida apenas como um meio de garantir a simples disponibilização dos produtos aos clientes, mas sim como uma ferramenta utilizada afim de obter vitórias perante a concorrência.

“A missão de um sistema logístico não consiste apenas em garantir que produtos comprados, fabricados, distribuídos e vendidos estejam disponíveis:

- no lugar certo;
- no momento exato;
- na quantidade correta;
- com a devida qualidade;
- pelo melhor custo possível;

Não se pode considerar o sistema logístico apenas como um centro de custo necessário para o encaminhamento das mercadorias; é preciso enxergá-lo, também, como uma arma ofensiva indispensável para obter vitórias no cenário da concorrência industrial. Portanto, sua missão consiste, fundamentalmente, em criar valor e ajudar a empresa a desenvolver vantagem sustentável perante a concorrência.”

Christopher (apud FARIA, 2010), corrobora com esta percepção estratégia da Logística pregada por Martel:

“A Logística é o processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) por meio 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.”

Nesta conceituação está implícita a busca da satisfação do cliente, quando é citado o atendimento dos pedidos a baixo custo, pois se houver insatisfação por parte do cliente poderá gerar resultado econômico positivo no presente, mas não no futuro. Nota-se, também, a preocupação com o sistema logístico como um todo, no propósito de atender ao cliente, de acordo com suas exigências, buscando obter vantagem competitiva.

Assim, o objetivo da logística é prover ao cliente os níveis de serviços por ele requeridos, com a entrega do produto certo, no lugar certo, no momento certo, nas condições certas e pelo custo certo. Ou seja, a atividade deve criar valor, além de suprir as necessidades dos fornecedores/clientes, sendo necessário, para isso, que a cadeia logística seja bem conduzida. Utilizando a definição de Martel (2008), temos:

“Múltiplas etapas são necessárias para transformar um conjunto de matérias-primas em um produto de consumo e, assim, colocá-lo em seu respectivo nicho de mercado. A soma dessas etapas define a rede industrial e comercial que permeia várias empresas – e que incorpora uma infinidade de atividades de concepção, suprimento, produção, distribuição e venda. Apesar de essas redes formarem uma verdadeira malha, elas são comumente chamadas de cadeia logística.”

Martel deixa claro que as atividades logísticas são intimamente integradas com o processo da atividade - fim, e que o atingimento do objetivo, necessariamente, passa pela cadeia logística e os fluxos associados a esta, bem como pelo seu correto planejamento e interligação com a estratégia da organização.

Estes fluxos associados à logística (fluxo e armazenagem - matéria prima, produtos em processo, produtos inacabados, informações, dinheiro) percorrem todo o processo, indo desde os fornecedores, passando pela fabricação, seguindo ao varejista, para atingir finalmente o consumidor final, o alvo principal de toda a cadeia de suprimento. Além do fluxo de materiais, insumos e produtos, há também o fluxo de dinheiro, no sentido oposto àquele, e o fluxo de informações em todo o processo,

que ocorre nos dois sentidos, trazendo informações paralelamente evolução do fluxo de materiais, mas conduzindo também informação no sentido inverso, começando com o consumidor final do produto -demanda, preferências, mudanças de hábitos e de compras, mudanças no perfil socioeconômico- e indo até os fornecedores de componentes e matérias primas.

Tais elementos devem ser enfocados com um objetivo final, satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais, sendo que cada elemento integrante da cadeia logística é, também, cliente de seus fornecedores. Ou seja, o processo logístico deve atender às necessidades de cada componente, afim de atingir a plena satisfação de todos. E estas soluções devem ser eficientes, ótimas em termos de custo, e eficazes em relação os objetos.

Pode-se complementar tais idéias com esta afirmação de Novaes (2007):

“Assim a moderna logística procura incorporar:

- Prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento;
- integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- integração efetiva e estreita(parcerias) com fornecedores e clientes;
- busca da otimização global, envolvendo a racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento;
- satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.”

A essência da logística, conforme Faria et al, 2010, contempla as atividades relacionadas à obtenção, movimentação e estocagem de materiais e produtos, envolvendo todo o fluxo físico desses bens e de suas informações, desde os fornecedores, processo produtivo, até os consumidores finais, exigindo que todos os sub processos de transporte e armazenagem/movimentação, assim como suas atividades de recebimento/expedição de materiais e produtos, embalagem, estocagem, separação de pedidos e materiais, transporte etc. sejam planejados e controlados como um sistema interligado entre o mercado fornecedor e o mercado consumidor.

2.2 – Informações importantes sobre a Logística

Nesta etapa deste trabalho serão expostos alguns conceitos importantes da Logística, e algumas de suas possíveis aplicações.

Nível de Serviço – Conceito advindo do Marketing que tem grande importância para a logística. Como afirma Cruz et al (2009), o Nível de Serviço é definido como sendo a qualidade (prazo combinado/atendido, confiabilidade, integridade da carga, atendimento, etc) na ótica do cliente. É importante frisar que o Nível de Serviço deve ser determinado em contrato, previamente à prestação do serviço, e que este deve ser mensurável numericamente, não deixando margem para erro.

Para a realização do controle dos níveis de serviço, são utilizados os KPI (*Key Performance Indicator* - indicadores de controle pela ótica da qualidade do serviço prestado). Estes devem ser numericamente mensuráveis, definindo os parâmetros mínimos e/ou máximos para cada atividade logística. Existem diversos itens de controle, divididos em três grandes grupos - itens de controle de custos, itens de controle de valor e itens de controle de desempenho - sendo que a organização deve encontrar um que se adéqüe melhor à sua realidade, e atenda as suas necessidades.

Cadeia de suprimento - o caminho que se estende desde as fontes de matéria prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor.

Conforme destacado anteriormente, na descrição da evolução da Logística, merece atenção especial o conceito do *Supply Chain Management (SCM)* ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimento, que conforme Cruz et al (2009) é o estabelecimento de parcerias entre os atores da cadeia de suprimentos, com o compartilhamento do planejamento estratégico, buscando investir em ações conjuntas para benefício de todos os atores envolvidos.

É através destas parcerias as organizações deixam de produzir a maior parte dos componentes necessários à fabricação dos seus produtos, e passam a se

especializar mais naquilo que a empresa consegue fazer bem, adquirindo externamente os componentes que não estiverem ligados a sua competência central (*core competence* - Porter (apud NOVAES, 2007)). Assim, não somente componentes e matérias primas são hoje adquiridos de outras empresas como também serviços de variadas espécies, como distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos, alimentação de empregados, estacionamentos, etc. Destaca-se a importância do adequado entrosamento entre as empresas participantes, e o grau de confiança mútua elevado, afim de obter uma relação ganha - ganha.

Porém, para atingir esse estágio de integração plena, onde todos ganham e não um só em detrimento dos outros, são necessárias eliminação de barreiras, como a modernização do esquema organizacional da empresa, a necessidade de um sistema de informações bem montado e interligando todos os parceiros da cadeia, a implantação de sistemas de custos adequados aos objetivos pretendidos, nas empresas participantes, permitindo a transparência de informações entre os parceiros da cadeia. Esse tipo de operação logística é chamado *Supply Chain Management* (SCM), ou, em português, Gerenciamento da cadeia de suprimento.

Definição do SCM pelo Fórum de SCM realizado na Ohio State University, conforme Novaes (2007):

“SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.”

Um conceito importante a ser relacionado com o SCM é o da distribuição física de produtos, que é definido como processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor. Conforme Rolnick (apud Novaes, 2007), os responsáveis pela distribuição física operam elementos específicos, de natureza predominantemente material: depósitos, veículos de transporte, estoques, equipamentos de carga e descarga, entre outros. Desta forma, um canal de distribuição representa a seqüência de organizações ou empresas que vão

transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final.

São listados a seguir os objetivos e as funções dos canais de distribuição :

- Garantir a rápida disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificados como prioritários;
- intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão;
- buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição. (lotes mínimos dos pedidos, uso ou não de paletização ou tipos especiais de acondicionamento e embalagem, condições de descarga - tempo de espera, tamanho dos veículos, equipamentos - restrições do tempo nas entregas, períodos para recebimento dos produtos, restrições diversas;

Conforme Dolan (apud Novaes, 2007), dentro da moderna visão do *Supply Chain Management*, os canais de distribuição desempenham quatro funções básicas

- indução da demanda;
- satisfação da demanda;
- serviços de pós-venda;
- troca de informações;

Os canais de distribuição ainda podem ser divididos em três categorias, descritas a seguir:

- Canais verticais - estruturas mercadológicas verticais, onde a responsabilidade ia sendo transferida de um segmento da cadeia de suprimento para o seguinte, como o bastão de uma corrida de revezamento. O atacadista desconsolida lotes completos, de vários fabricantes, e vende os produtos em pequenos lotes aos varejistas. No entanto, o atacadista e o fabricante não tem acesso direto ao consumidor. É o varejista que interpreta as preferências do consumidor, as tendências de demanda, as necessidades de

serviços pós-venda, etc.

- Canais híbridos - estrutura onde uma parte das funções ao longo do canal é executada em paralelo por dois ou mais elementos da cadeia de suprimento, quebrando o esquema vertical rígido descrito anteriormente. Apresenta problemas de duplicidade de atuação de alguns dos elementos da cadeia de suprimentos. Quanto melhor o atendimento ao consumidor, maior o valor agregado na cadeia de suprimento.
- Canais múltiplos - estrutura onde os produtos são oferecidos por diversos canais de distribuição (internet, lojas físicas, etc.).

Outro conceito de grande relevância é o da logística integrada. A logística deve ser vista como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial, capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados.

Para que possa ser gerenciada de forma integrada, a logística deve ser tratada como um sistema, ou seja, um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada, com o objetivo de atingir um objetivo comum. Um movimento em qualquer um dos componentes de um sistema tem, em princípio, efeito sobre outros componentes do mesmo sistema. A tentativa de otimização de cada um dos componentes, isoladamente, não leva à otimização de todo o sistema, ao contrário, leva à subutilização. Tal princípio é normalmente conhecido como *trade-off*, ou seja, o princípio das compensações, ou perdas e ganhos. Conseguir, ao mesmo tempo, redução de custos e melhoria do nível de serviço ao cliente.

O movimento da qualidade total e o conceito de produção enxuta trouxeram consigo um conjunto de técnicas e procedimentos como o JIT(*Just in time*) CEP (controle estatístico do processo) QFD (*quality function deployment* - desdobramento da função qualidade), *Kanban*² e engenharia simultânea. Amplamente adotadas em quase todos os países industrializados de economia de mercado, essas técnicas e procedimentos contribuíram para um grande avanço da qualidade e produtividade.

Tabela 1: Processos-chaves da cadeia de suprimentos, conforme Figueiredo et al (2000).

1 - Relacionamento com os Clientes	1- Desenvolver equipes focadas nos clientes estratégicos, que busquem um entendimento comum sobre as características de produtos e serviços, a fim de torná-los atrativos para aquela classe de clientes;
2 - Serviço aos clientes	2- Fornecer um ponto de contato único para todos os clientes, atendendo de forma eficiente a suas consultas e requisições;
3 - Administração da demanda	3- Captar, compilar e continuamente atualizar dados de demanda, com o objetivo de equilibrar a oferta com a demanda;
4- Atendimento de pedidos	4- Atender aos pedidos dos clientes sem erros e dentro do prazo de entrega combinado;
5 - Administração do fluxo de produção	5- Desenvolver sistemas flexíveis de produção que sejam capazes de responder rapidamente às mudanças nas condições do mercado;
6 - Compras/Suprimento	6- Gerenciar relações de parceria com fornecedores para garantir respostas rápidas e a contínua melhoria de desempenho;
7 - Desenvolvimento de novos produtos	7- Buscar o mais cedo possível o envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos;

Estão listadas, a seguir, três linhas principais que um dirigente voltado para logística deve seguir:

- Aquisição do conhecimento necessário para desenvolver a logística como uma função superior, para assim poder exercê-la com a máxima eficácia, utilizando em cada momento as técnicas e ferramentas necessárias, da forma

mais adequada;

- A compreensão da função logística com uma perspectiva global e estratégia da empresa e, portanto, com visão integradora e generalista de sua função. Isso implica a prática de novos sistemas de indicadores para avaliar a gestão integrada;
- A gerencia de pessoas, permitindo-lhe assumir de maneira efetiva uma posição de liderança sobre suas equipes, ativando a integração e o compromisso das pessoas. Especialmente, é preciso desenvolver no dirigente a habilidade para estimular e incentivar o trabalho em equipe e, sobretudo, o interfuncional.

É importante destacar, também, a estreita relação que a logística possui atualmente com a tecnologia. Isso ocorre, principalmente, em razão do fluxo de informações entre os atores do processo, que possui grande importância em qualquer operação logística. A transferência e o gerenciamento eletrônico de informações proporcionam uma oportunidade de reduzir os custos logísticos mediante sua melhor coordenação. Além disso, permite o aperfeiçoamento do serviço baseando-se principalmente na melhoria da oferta de informações ao cliente.

Três razões que justificam a importância de informações precisas e a tempo para sistemas logísticos eficazes:

- Os clientes percebem que informações sobre status do pedido, disponibilidade de produtos, programação de entrega e faturas são elementos necessários do serviço total ao cliente;
- Com a meta de redução do estoque total na cadeia de suprimento, os executivos percebem que a informação pode reduzir de forma eficaz as necessidades de estoque e recursos humanos. Em especial, o planejamento das necessidades que utiliza as informações mais recentes pode reduzir o

estoque, minimizando as incertezas em torno da demanda;

- A informação aumenta a flexibilidade , permitindo identificar (qual, quanto, como, quando e onde) os recursos que podem ser utilizados para que se obtenha vantagem estratégica;

Neste contexto, surgiram os sistemas de informação logística, que funcionam como elos que ligam as atividades logísticas em um processo integrado, combinando hardware e software para medir, controlar e gerenciar as operações logísticas. Essas operações tanto ocorrem dentro de uma empresa específica, como ao longo de toda cadeia de suprimentos. Os sistemas de informações logísticas possuem quatro diferentes níveis funcionais: sistema transacional, controle gerencial, apoio à decisão e planejamento estratégico.

Sistema transacional - é a base para as operações logísticas e fonte para atividades de planejamento e coordenação. Por meio de um sistema transacional, informações logísticas são compartilhadas com outras áreas da empresa, tais como marketing, finanças, entre outras. É caracterizado por regras formalizadas, comunicações interfuncionais, grande volume de transações e um foco operacional nas atividades cotidianas. A combinação de processos estruturados e grande volumes de transações aumenta a ênfase na eficiência do sistema de informações. Baseado neste sistema ocorre o principal processo transacional logístico, o ciclo do pedido.

Controle gerencial: Nível que permite que se utilizem as informações disponíveis no sistema transacional para gerenciamento das atividades logísticas. A mensuração de desempenho inclui indicadores financeiros, de produtividade, de qualidade e de serviço ao cliente. A presença de relatórios que tratam exceções é fundamental para um bom gerenciamento, visto que as operações logísticas caracterizam-se pelo intenso fluxo de informações. Por exemplo, um sistema de controle proativo deve ter capacidade de prever futuras faltas no estoque, com base nas previsões de demanda e recebimentos previstos.

Apoio a decisão: Caracteriza-se pelo uso de softwares para apoiar atividades operacionais, táticas e estratégicas que possuem elevado nível de complexidade, afim de conseguir significativa melhoria na eficiência das operações logísticas, possibilitando, além do incremento do nível de serviço, reduções de custos, que justificam os investimentos realizados.

Planejamento estratégico: as informações logísticas são sustentáculos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da estratégia logística. Com freqüência, as decisões tomadas são extensões do nível de apoio a decisão, embora sejam mais abstratas, menos estruturadas e com foco no longo prazo.

2.3 - A Gestão do Conhecimento

O aspecto central da atual sociedade é a caracterização do conhecimento como ativo de produção mais importante, diante dos ativos tradicionais de mão-de-obra, capital e tecnologia. Esse fator está acompanhando a passagem de uma “sociedade industrial”, cujo símbolo era o átomo, para uma “sociedade da informação”, cujo símbolo é o bit. Se antes o valor central era a produção em massa de mercadorias, valorizadas em sua materialidade, hoje o lugar central é ocupado pelas idéias, informações e códigos digitais, valorizados em sua imaterialidade produtora de inovação, criatividade e serviço.

Na economia da sociedade globalizada, o grande diferencial competitivo das empresas e dos países deixou de ser a mão-de-obra barata ou os recursos naturais, para estar centrado na capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação. A educação passa a desempenhar um papel econômico fundamental, e as empresas passaram a ter que investir maciçamente em pesquisas e treinamento. Empresas de ponta passaram a conceber o processo de desenvolvimento de seus recursos humanos como estratégico, o que tem resultado na chamada “educação corporativa”, que inclui até mesmo a criação de universidades e escolas corporativas.

Na sociedade do conhecimento, a antiga divisão entre treinamento de um

lado e trabalho do outro deixou de ter sentido. Trabalho e capacitação passam a construir um binômio inseparável, tanto pela necessidade de acompanhar os acelerados avanços técnico-científicos, quanto pela necessidade de que a própria organização possa constituir-se num centro gerador de conhecimento e inovação, única forma de manter-se competitiva.

Conforme Demo (apud Zabet, 2002, p.12):

“Não há como fugir de que, para ser competitivo, é mister saber pensar, usar o conhecimento com criatividade extrema, inovar de modo pensante e sistemático, e que isto depende, em grande parte, da educação.”

A gestão do conhecimento, também chamada de gestão do capital intelectual (por alguns autores), está entre os temas mais discutidos atualmente. Sua importância não é uma descoberta nova, pois ao longo da história mundial sempre foram destaque os homens que se encontravam na vanguarda do conhecimento, não sendo ignorado o fato de que, possuindo conhecimento, mais facilmente poder-se-ia triunfar e sobressair perante os demais. São listados a seguir alguns fatores que podem estar incentivando os empresários, consultores e acadêmicos, a perceber o conhecimento como principal ativo das organizações: mudanças na economia global, a conhecida globalização, a preferência por organizações enxutas e o espetacular avanço da tecnologia.

Fatores preponderantes do processo de globalização como competição, demanda por qualidade, menores ciclos de vida de produtos e mudanças tecnológicas fazem com que a administração tenha papel fundamental na obtenção de sucesso ou fracasso de uma organização dentro deste ambiente.

A utilização da tecnologia da informação é parte integrante do processo de transformação das organizações, sendo necessário, portanto, investir em inovações tecnológicas, utilizar sistemas de informações gerenciais, implementar o processo de mudança organizacional, utilizar o conhecimento como recurso estratégico e capacitar as pessoas para adaptação à nova realidade.

Podemos visualizar as organizações migrando do velho modelo, no qual os

insumos entravam numa espécie de caixa-preta e dela originavam-se os produtos finais, para um modelo dinâmico que reconhece a força do material intelectual, dos relacionamentos e dos processos.

A gestão do conhecimento reside, basicamente, na capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa, e requer a distinção apresentada por Polanyi entre os dois tipos de conhecimento existente nas organizações: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser, ou está, registrado, seja em computadores, manuais, normas, etc. e pode ser facilmente processado, transmitido ou armazenado. O conhecimento tácito, por sua vez, é aquele contido e decorrente das ações, experiências, emoções, valores ou ideais dos indivíduos, conforme Nonaka e Takeuchi (apud Zabet, 2002).

De acordo com Nonaka e Takeuchi, a essência para a criação efetiva do conhecimento organizacional está, fundamentalmente, na conversão do conhecimento tácito em explícito, com participação direta da tecnologia da informação como elemento de apoio. Conforme Nonaka (1991) as empresas de sucesso são aquelas que conseguem, com consistência, criar novos conhecimentos, disseminá - los por toda a organização, e transformá - los em novas tecnologias e novos produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora do conhecimento”, cujo principal negócio é a continua inovação.

De acordo com Stewart (apud Zabet, 2002) o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence, e, portanto, uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas - o que pode é apoiar as pessoas criativas e prover contextos para que estas gerem conhecimento.

A verdade é que aqueles antigos princípios não valem mais (modelos baseados em linhas de produção e mercado de massa, por exemplo), tudo gira em torno das expectativas dos clientes, que determinam como diferencial competitivo das empresas suas estratégias de qualidade (conformidade), tempo (velocidade) e custo, a serem, naturalmente, aplicadas em conjunto, e a serem desenvolvidas adequadamente se tiverem como base informações com qualidade, atualizadas e no tempo certo.

Cruz Jr. e Rocha (apud Zabet, 2002) afirmam:

“As organizações vão mudar, estando ultrapassados os dias da produção em massa e da estandardização. As novas organizações deverão assentar o sucesso na informação em detrimento do acesso às matérias-primas.”

Nesse sentido, um fluxo de informações corretas é fundamental para que a organização possa instaurar dentro dela uma inter-relação positiva de suas partes e adaptar-se, com êxito, ao ambiente externo.

É importante ressaltar aqui o papel da tecnologia da informação nesse ambiente competitivo, com a aplicação do raciocínio sistêmico, pelo qual podemos visualizar a organização como um conjunto de eventos interligados em um mesmo esquema, conseguindo com que o processo de transformação organizacional ocorra não por causa da tecnologia, mas com seu efetivo auxílio.

2.4 - Conceitos do Planejamento : Modelos e Planos Estratégicos

Segue a definição de planejamento dada por Pereira (2008):

“Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização.”

Logo, planejar é escolher as melhores vias de ação para a organização, conforme o momento. Abaixo, seguem listadas algumas características do planejamento:

- trata de implicações resultantes de decisões tomadas no presente;
- é um conjunto de ações inter-relacionadas e interdependentes, em prol de um objetivo previamente determinado;

- ocupação intelectual com o porvir, aliada com ações;
- escolha de ações estratégicas alternativas que estejam comprometidas com o futuro;
- o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final.

Para Porter (apud GIACOBO, 2003, p.2), o gestor deve conhecer e compreender os fatores ambientais predominantes no contexto em que está inserida a organização, a fim de melhorar o posicionamento da organização no ambiente, ou de influenciá-lo a favor desta. Giacobbo (2001) ainda afirma que é importante salientar que o mercado não é algo fixo, mas sim, um ambiente de mudanças rápidas, o que exige estratégias flexíveis por parte das empresas, para que estas tenham uma maior chance de obter sucesso.

Pode-se inferir, então, que a definição de um planejamento e da aplicação de planos estratégicos pelas organizações serve para determinar os caminhos que a organização irá trilhar para atingir um objetivo pré-determinado. Seguem alguns exemplos de ferramentas utilizadas para o auxílio do planejamento estratégico de uma organização, conforme Pereira (2008):

- Benchmarking;
- Outsourcing;
- Knowledge management;
- Downsizing;
- Corporate Venturing;

Benchmarking - Este conceito define o processo onde, uma organização utiliza como modelo as práticas de gestão para determinada atividade de outra, aplicando estas práticas da mesma forma e/ou aperfeiçoando-as.

Outsourcing - Nada mais é que a terceirização de um determinado serviço. A

organização contrata uma outra para realizar determinada etapa do processo.

Knowledge management - No português, Gestão do conhecimento. Trata da forma como a organização lida/administra o conhecimento inerente a ela.

Downsizing - Pode ser traduzido tanto como miniaturização quanto enxugamento. Trata da redução de setores na organização.

Corporate Venturing - Conceito que trata do crescimento da organização, utilizando como meios para isso em novos produtos e tecnologias, e correlacionado com o risco.

Segue uma definição de Planejamento Estratégico, dada por Gaj et al (apud PEREIRA, 2008, p.34):

“Por Planejamento Estratégico podemos entender o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências da organização) e fracos (incompetências, melhor dizendo, possibilidades de melhoria da organização), e das oportunidades e ameaças do ambiente com o intuito de estabelecer estratégias e ações estratégicas que possibilitam um aumento da competitividade da organização. Planejamento Estratégico consiste também no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de estratégias organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente, eficaz e resolutivo. O processo de Planejamento Estratégico trata de descobrir as fraquezas dos concorrentes e centrar forças no aproveitamento da situação, porém não devemos esquecer que, quando incitado, o inimigo poderá contra-atacar; deste modo busca “prever” os seus movimentos e por isso planejar ações alternativas faz parte do processo.”

Para Kotler (apud Alday, p.3), o planejamento estratégico é uma metodologia

gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente. A direção engloba vários itens: Âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais.

Para a aplicação do planejamento estratégico, conforme Pereira (2008), existem três momentos distintos, discriminados a seguir:

Primeiro momento - Diagnóstico estratégico – É o momento onde o responsável pelo diagnóstico informa aos responsáveis pelo planejamento na organização se é o momento para a empresa começar o seu planejamento estratégico. Esta etapa é apoiada, basicamente, em duas perguntas:

- Este é o momento ideal para começar o planejamento estratégico da organização? O objetivo deste questionamento é avaliar se a organização não possui algum empecilho à aplicação do planejamento estratégico, situações como a saúde financeira da organização e conflitos na administração desta;
- A administração tem consciência do que se trata, e de que terá de se envolver 100% com o processo de planejamento estratégico? Esta questão trata do apoio ao projeto de planejamento estratégico. Caso este apoio não exista de fato, o planejamento pode fracassar.

Segundo Momento - Planejamento propriamente dito – É o momento onde as etapas do Planejamento Estratégico são colocadas no papel, ou seja, a realização do planejamento.

Terceiro Momento - Implantação do Planejamento Estratégico – É o momento da implantação, acompanhamento dos resultados e controle do planejamento estratégico. É somente nesta etapa que os resultados do planejamento se tornarão palpáveis.

Apesar de não ser uma etapa do planejamento, merece destaque o momento da sensibilização. Nesta “fase”, o responsável (ou responsáveis) pelo planejamento

estratégico busca identificar focos de resistência à realização deste. Como, por vezes, a resistência é causada apenas por desconhecimento do que se trata o planejamento estratégico, o responsável objetiva esclarecer o funcionamento do planejamento, como ocorre o processo, e suas intenções.

O segundo momento, a realização do planejamento estratégico propriamente dito, é, talvez, o mais importante do processo como um todo. É nessa etapa que ocorre a investigação da situação da organização, tanto a situação interna quanto a externa. Para a realização desta etapa, considera-se:

- Declaração de Valores da organização.
- Missão;
- Visão;
- Fatores Críticos de Sucesso;
- Análise Externa;
- Análise Interna;
- Questões estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

Seguem as definições de cada item, conforme Pereira (2008):

Declaração de valores da organização – São os valores norteadores da organização, criando um diferencial competitivo para o mercado, balizando o processo decisório, orientando o comportamento da organização, auxiliando no recrutamento e seleção de funcionários e fundamentando o resultado e a avaliação da organização. Não é diferente para o planejamento estratégico a ser realizado para a organização, que deve se pautar pelos valores desta.

Missão – É a descrição da razão de ser da organização, mostrando o papel desempenhado por esta em seu negócio. Também deve definir qual o negócio da organização. Conforme Tiffany e Petterson (apud PEREIRA, 2008, p.76), para ter

resultado, a missão deve atender aos seguintes requisitos:

- Destacar as atividades da organização, incluindo os mercados que ela atende, as regiões geográficas de atuação e os produtos e serviços oferecidos;
- dar ênfase às atividades que a organização desempenha e que a diferenciam das outras organizações presentes no mercado;
- Incluir as principais conquistas previstas para os próximos anos, a fim de evitar a necessidade de alteração da missão no curto prazo;
- transmitir tais informações de forma clara, concisa, informativa e interessante.

Visão – Visão é, a grosso modo, aquilo que seus gestores (ou idealizadores) almejam que a organização seja em determinado prazo de tempo, levando em consideração seu horizonte estratégico.

Fatores Críticos de Sucesso da organização – Define quais são os critérios que deverão ser atendidos pela organização para que esta consiga, ao menos, sobreviver no mercado. Tais critérios não são definidos pela organização, mas sim pelo mercado em que ela está inserida.

Análise Externa – Para análise do ambiente externo, a organização deve avaliar as situações sob o prisma de suas oportunidades e suas ameaças. Envolve a análise das variáveis ambientais (tais como tecnológica, ambiental, política, etc), análise da concorrência (com destaque para o modelo das 5 forças de Porter), a fim de identificar as ameaças e as oportunidades. Pereira (2008), dá a seguinte definição sobre o assunto.

“Em resumo, as oportunidades são fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade. As ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. São

os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.”

As oportunidades são fatores que fogem ao controle da organização e que vêm de encontro aos objetivos da empresa, ajudando-a em seu atingimento. Ameaças são fatores que se opõe à estratégia adotada pela organização, e a atrapalham na busca por atingir seus objetivos.

Análise Interna – O objetivo na análise interna é identificar os pontos fracos e os pontos fortes da organização em questão. Pontos fortes são características ou recursos existentes na organização que facilitam seu caminho até o atingimento dos objetivos esperado. Pontos fracos são as características ou limitações presentes na empresa que atrapalham ao cumprimento dos objetivos. Em teoria, tratam-se de variáveis controláveis, em razão da maior facilidade para a organização intervir e corrigir a situação, conforme Pereira(2008).

As análises interna e externa são utilizadas juntas, na Matriz SWOT (*SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* - Matriz FOFA em português - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças-). A análise é apoiada no cruzamento das informações levantadas e nas seguintes perguntas:

- Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito das oportunidades?
- Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para impedir que as ameaças atrapalhem nossa estratégia?
- O que nós deveríamos fazer com nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?
- O que nós deveríamos fazer para reforçarmos nossos pontos fracos para impedir que as ameaças não nos prejudiquem mais ainda?

Os resultados dos levantamentos de cada um dos itens da matriz (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) são preenchidos na tabela, onde são confrontados.

Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas – Estes três itens são etapas da aplicação da estratégia em uma organização. Questão estratégica é a definição do que é necessário fazer para atingir determinada meta. Para cada questão estratégica haverá uma determinada quantidade de estratégias aplicáveis. E ação estratégica é a roteirização do que deverá ser feito para atingir a meta determinada pela questão estratégica.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Metodologia de pesquisa é uma ferramenta de fundamental importância para a realização de trabalhos de pesquisa. Pode ser definida, basicamente, como a descrição detalhada de todas as atividades realizadas até a conclusão do trabalho de pesquisa, discriminando de forma minuciosa todas as etapas do processo, envolvendo desde o tipo de pesquisa adotado, os instrumentos utilizados para a realização da pesquisa, o período previsto para a realização de cada uma das tarefas, a forma de tabulação e tratamento de dados e a explanação dos resultados. A importância da Metodologia de pesquisa fica destacada quando se observa duas de suas principais funções em um trabalho científico:

- Servir de roteiro para o pesquisador, auxiliando-o na realização das tarefas componentes do trabalho;
- Informar aos interessados no resultado do trabalho como os resultados informados pelo pesquisador foram obtidos, e como ocorreu o processo de realização do trabalho.

A metodologia científica é dividida em dois métodos de pesquisa: O método quantitativo e o método qualitativo. Conforme Zapella (2006), o método quantitativo preocupa-se com a representatividade numérica, em outras palavras, com a com a medição objetiva e quantificação de resultados, com o objetivo de generalizar dados a respeito de uma determinada população, estudando uma pequena parcela desta. Tal método utiliza ferramentas estatísticas para descrever o seu resultado.

Já o método quantitativo é descrito por Zapella (2006) como um método que

preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem, no entanto, medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados.

Origem dos dados:

São dois os tipos de dados utilizados na pesquisa científica, conforme afirma Zapella (2006):

- Dados primários: são os que estão em posse do pesquisado, as pessoas que têm informações sobre o pesquisado e situações afins;
- Dados secundários: dados já coletados, tabulados, ordenados, e em alguns casos já analisados. É a documentação já existente e disponível.

Mattar (apud ZAPELLA, 2006, p. 91) afirma que as fontes de dados em pesquisas quantitativas são o pesquisado (por meio da própria declaração, verbal ou por escrito, ou pela observação), as pessoas que têm informações sobre o pesquisado (colegas, chefia, fornecedores, etc), as situações similares (estudos de caso, experimentos, simulações) e os dados disponíveis (bibliografia existente).

A técnica de coleta de dados primários utilizada neste trabalho será o **Questionário**, que é definido por Zapella (2006) como uma série ordenada de perguntas que coleta informações descritivas (perfil socioeconômico), comportamentais (padrão de consumo, padrão de comportamento social) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma circunstância).

Barbetta (apud ZAPELLA, 2006, p.110) destaca os seguintes procedimentos para a elaboração do questionário:

- Separar as características a serem levantadas;
- Fazer uma revisão bibliográfica para verificar como mensurar adequadamente algumas características;
- Estabelecer forma de mensuração das características (variáveis) a serem

- levantadas(se qualitativas ou quantitativas);
- Elaborar uma ou mais perguntas para cada característica a ser observada;
 - Verificar se a pergunta está suficientemente clara;
 - Verificar se a forma da pergunta não está induzindo alguma resposta;
 - Verificar se a resposta da pergunta não é óbvia;

3.1. Caracterização da organização e do setor objeto deste estudo

A instituição estudada foi o Banco Alpha S.A, pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, organizado sob a forma de banco múltiplo, com atuação em todo o território brasileiro.

O setor objeto de estudo será o setor de análise de operações, que tem como principal característica realizar atividades de apoio à rede de agências do Banco Alpha S.A., com o objetivo de reduzir a carga de trabalho nas agências, liberando seus funcionários para a realização de negócios, centralizando as atividades relacionadas aos processos de crédito (cadastramento de clientes, análise de operações, vistorias) num único órgão para melhor controle e maior produção.

3.2 População e amostra

Segundo Barbata (apud, ZAPELLA, 2006, p.93), a população é o conjunto de elementos que compõem o universo de nosso estudo e que queremos abranger no nosso estudo. São os elementos para os quais esperamos que as conclusões resultantes da pesquisa sejam válidas.

A população consultada neste estudo foi a seguinte: todos os funcionários presentes nos seis setores objeto deste estudo, no período de realização da pesquisa 13/09/2010 a 17/09/2010. Foram coletados 44 questionários de um

universo de 48 colaboradores (só não foram coletadas as opiniões de funcionários em férias, e licença saúde). Amostragem não probabilística por conveniência do pesquisador (todos os funcionários presentes no período da pesquisa)

A apresentação dos dados se dá através de tabelas, incluídas no corpo deste trabalho de pesquisa, com representação estatística dos dados coletados, e de gráficos do tipo “pizza”.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O questionário elaborado para a captura de dados desta pesquisa foi composto por 21 perguntas fechadas, com resposta em escala de intervalo, 2 verificadores de confiabilidade. Não foi realizada a identificação dos entrevistados. O questionário apresentou a seguinte estruturação:

- 2 perguntas de cunho descritivo;
- 4 perguntas de cunho comportamental;
- 15 perguntas de cunho preferencial;

Nas perguntas de cunho descritivo, foram levantadas informações sobre os funcionários, como tempo de serviço no Banco Alpha e/ou no setor objeto deste estudo. O objetivo deste bloco de perguntas foi atender ao seguinte objetivo orientador deste trabalho:

- Verificar o perfil básico dos funcionários do setor de apoio operacional do Banco Alpha e se estes estão alocados no setor conforme suas características;

Para as perguntas de cunho comportamental, o foco foi o próprio funcionário, a fim de levantar informações como: a preparação destes funcionários para a realização dos trabalhos; experiências prévias de trabalho na área em questão; conhecimento atual dos trabalhos realizados, etc. O objetivo deste bloco de perguntas é atender aos seguintes objetivos deste trabalho:

- Verificar o perfil básico dos funcionários do setor de apoio operacional do Banco Alpha e se estes estão alocados no setor conforme suas características;
- Verificar se os funcionários têm noção da sua posição e da sua importância para o planejamento estratégico do setor;
- Verificar se os treinamentos do setor são direcionados para a atividade a ser realizada no setor;

As perguntas de cunho preferencial são mais voltadas para a percepção dos funcionários sobre o planejamento e a estratégia aplicadas a logística do setor de análise de operações, buscando informações sobre a programação de treinamentos, distribuição de funcionários, de tarefas, estoque de trabalho, etc. Neste bloco, o foco é atender aos seguintes objetivos orientadores deste trabalho:

- Relacionar as práticas de planejamento e estratégia percebidas pelos funcionários com a bibliografia existente sobre o assunto;
- Verificar se os funcionários têm noção da sua posição e da sua importância para o planejamento estratégico do setor;
- Verificar se os treinamentos do setor são direcionados para a atividade a ser realizada no setor;

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os questionários foram aplicados pelo próprio pesquisador, presencialmente, no período entre 13/09/2010 e 17/09/2010. Os resultados dos questionários foram migrados manualmente para um documento eletrônico de texto, onde os dados foram tratados, antes de serem transferidos para este trabalho. Os dados passaram por tratamento estatístico, e foram tabulados em gráficos e tabelas para melhor visualização dos resultados. Técnica utilizada estatística descritiva.

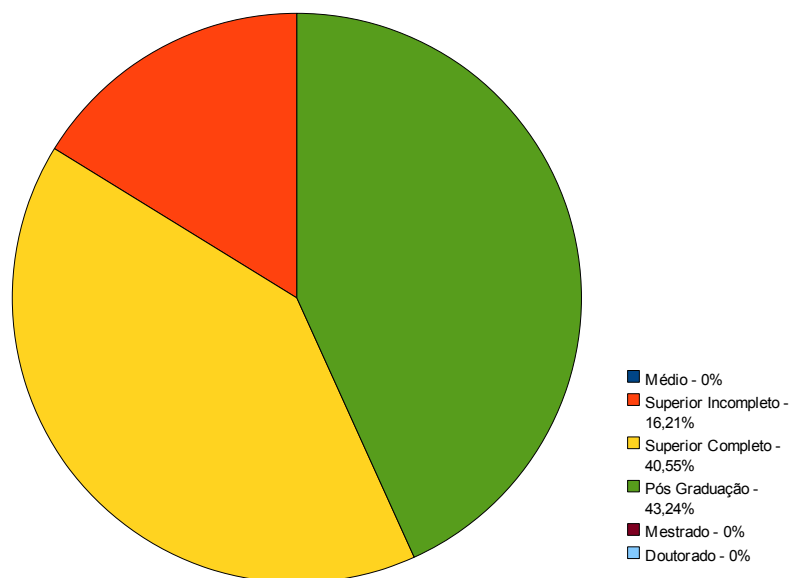
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada no setor de análise de operações. Primeiramente será apresentado o resultado de cada questão, com a porcentagem de cada impressão, e posteriormente, análise individual de cada questão.

1-Qual seu nível de escolaridade?

Nível de escolaridade	Respondentes	Percentual
Médio	-	-
Superior incompleto	6	16,21%
Superior Completo	15	40,55%
Pós Graduação	16	43,24%
Mestrado	-	-
Doutorado	-	-
TOTAL	37	100%

Gráfico I - Questão 1.



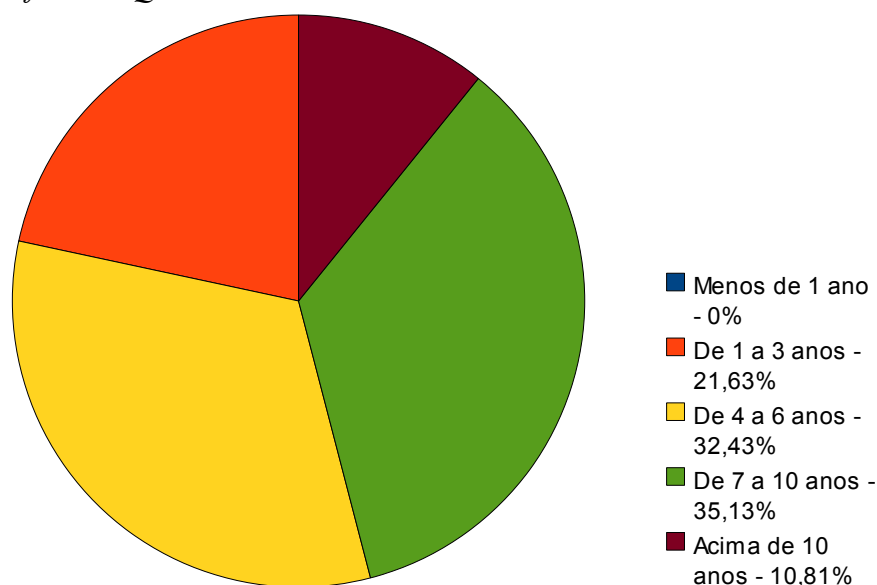
A primeira questão do questionário, que trata sobre o nível de escolaridade dos colaboradores entrevistados, demonstra que a totalidade dos funcionários buscou/está buscando a especialização. A grande maioria, 83,79%, já possui nível superior, sendo que destes, 43,24%, possuem também pós-graduação. 16,21% ainda estão cursando nível superior. Tal nível de preparação dos colaboradores é de

suma importância, pois como destaca Zabot (2009), a relação entre capacitação profissional e trabalho é um binômio inseparável, tendo em vista a necessidade da organização de um trabalho de qualidade, o que é resultado do bom uso do capital intelectual disponível.

2-A quanto tempo trabalha no Banco?

Tempo de Banco	Respondentes	Percentual
Menos de 1 ano	-	-
De 1 a 3 anos	8	21,63%
De 4 a 6 anos	12	32,43%
De 7 a 10 anos	13	35,13%
Acima de 10 anos	4	10,81%
TOTAL	37	100%

Gráfico II - Questão 2.



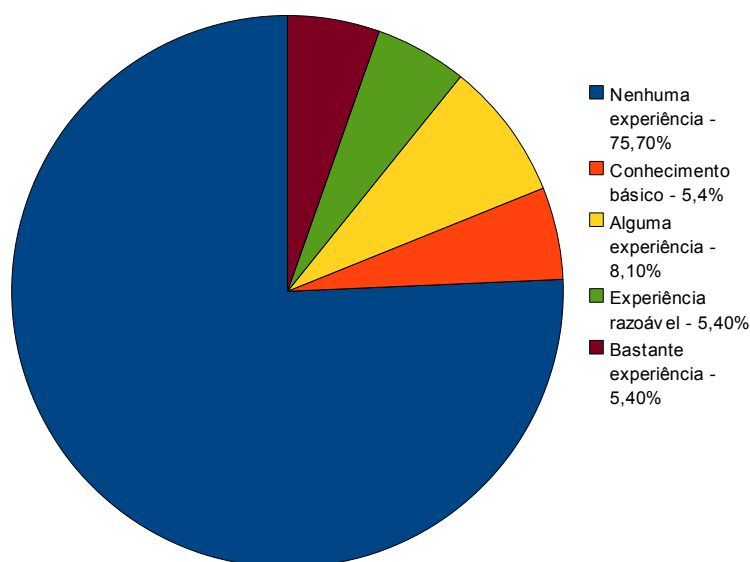
Nesta questão é apresentado o tempo médio dos colaboradores no Banco Alpha S.A. Os funcionários lotados nos três setores em questão, em sua maioria, 78,37%, trabalham na organização a mais de 3 anos. Infere-se a partir disso, que a maioria dos respondentes tem boa noção de como funcionam os processos da organização, e conhecem sua metodologia de trabalho como um todo.

3-Você possuía alguma experiência anterior relacionada à atividade que exerce

hoje?

Experiência	Respondentes	Percentual
Nenhuma experiência	28	75,70%
Conhecimento básico	2	5,4%
Alguma experiência	3	8,10%
Experiência razoável	2	5,40%
Bastante experiência	2	5,40%
TOTAL	37	100%

Gráfico III - Questão 3.



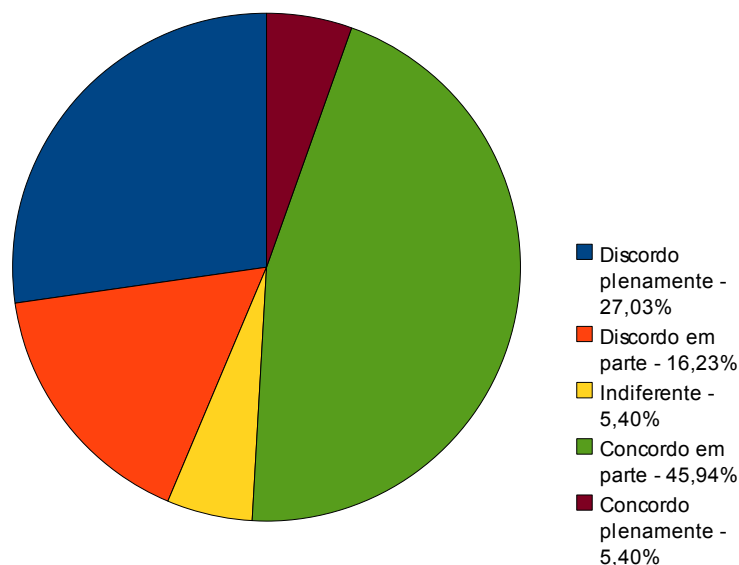
Na terceira questão foi perguntado aos colaboradores sua prévia experiência com a atividade exercida no setor de análise de operações. A maioria absoluta dos colaboradores, 75,70%, não possuía qualquer experiência, com 8,10% possuindo alguma experiência (conhecimento básico do assunto) e 10,80% com experiência considerável. Conforme a opinião de Nonaka e Takeuchi (1991), onde a criação do conhecimento organizacional está baseada na conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito, com participação da tecnologia da informação, o setor de análise de operações fica, ao menos inicialmente, em uma posição onde a possibilidade de criação de conhecimento organizacional fica muito restrita, devido à maioria dos colaboradores não possuir conhecimento anterior da

atividade e das rotinas inerentes a esta.

4-O conhecimento prévio do funcionário é levado em consideração para a seleção dos colaboradores do setor.

Questão 4	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	10	27,03%
Discordo em parte	6	16,23%
Indiferente	2	5,40%
Concordo em parte	17	45,94%
Concordo plenamente	2	5,40%
TOTAL	37	100%

Gráfico IV - Questão 4.



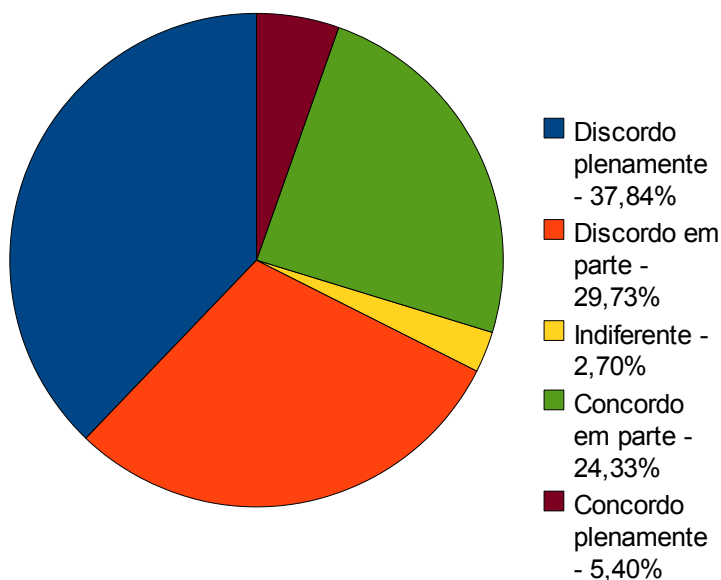
A maioria dos funcionários, 51,36%, concordam que a administração leva em consideração o conhecimento prévio do funcionário no momento da seleção deste. Tal atitude por parte da administração indica a aplicação do Gerenciamento do conhecimento (*Knowledge management*), parte integrante do planejamento estratégico, conforme Pereira (2008). Aparentemente, os resultados desta questão vão em oposição aos da questão anterior (experiência prévia dos colaboradores),

onde foi indicado que 75,70% dos colaboradores não possuíam quaisquer conhecimentos anteriores relativos ao trabalho realizado no setor. Tal distorção pode ser explicada pela natureza do setor (relativamente novo, criado em 2007), época onde a maioria dos atuais funcionários ingressou. Desta forma, a percepção positiva sobre a atitude da administração pode ser resultado da percepção dos funcionários já alocados sobre a seleção dos funcionários mais novos.

5-Cada funcionário é alocado conforme suas habilidades e conhecimentos.

Questão 5	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	14	37,84%
Discordo em parte	11	29,73%
Indiferente	1	2,70%
Concordo em parte	9	24,33%
Concordo plenamente	2	5,40%
TOTAL	37	100%

Gráfico V - Questão 5.



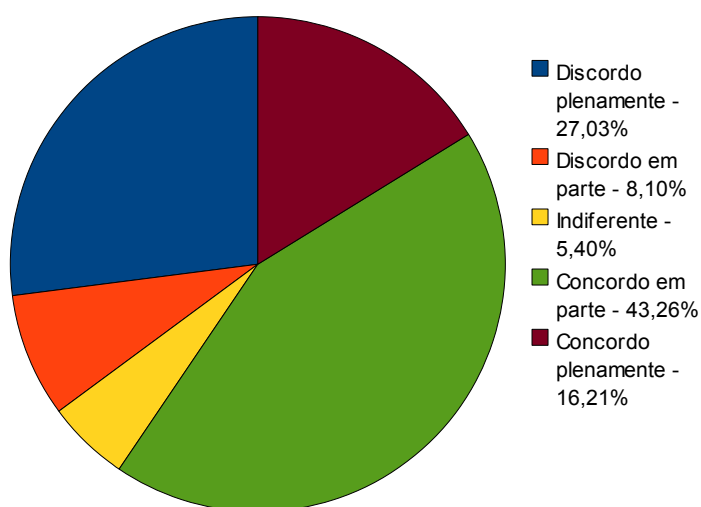
Outra questão relacionada ao Gerenciamento do Conhecimento. Neste caso, da alocação do funcionário de acordo com o conhecimento deste, a maioria dos colaboradores discorda plenamente, 37,84%. Os resultados desta questão estão mais alinhados com os resultados da questão 3, que tratava sobre a experiência

anterior dos colaboradores. Pode-se inferir que, apesar de na percepção de 45,84% dos funcionários, a administração levar em consideração os conhecimentos dos funcionários para selecioná-los, o mesmo não pode ser dito sobre a alocação destes nos setores. Para a correção desta distorção, é possível o uso da matriz *SWOT*, colocando o conhecimento prévio dos funcionários como oportunidade/força na análise interna do setor.

6- Nas atividades logísticas relacionadas à suas atividades diárias, é possível perceber a existência de planejamento estratégico. Por exemplo, na distribuição de serviço conforme a experiência/preparação do funcionário, nas ferramentas de informática disponíveis, entre outras situações.

Questão 6	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	10	27,03%
Discordo em parte	3	8,10%
Indiferente	2	5,40%
Concordo em parte	16	43,26%
Concordo plenamente	6	16,21%
TOTAL	37	100%

Gráfico VI - Questão 6 .

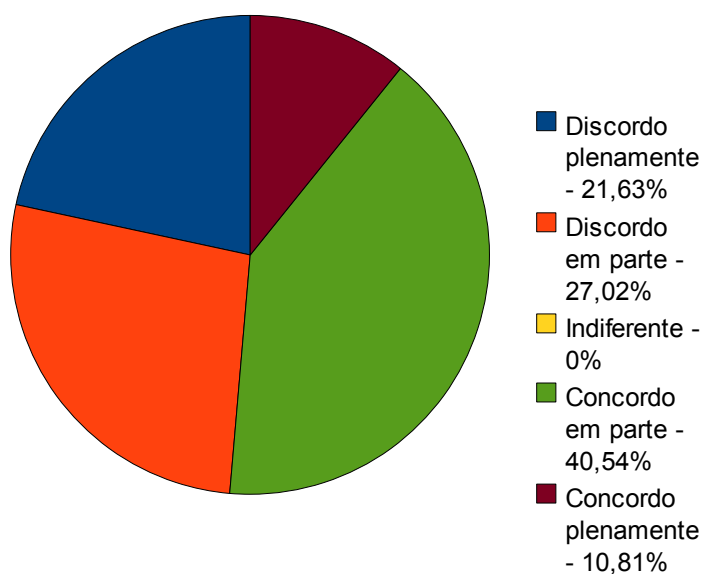


43,26% dos colaboradores do setor de análise de operações concordam com ressalvas que é possível perceber a existência de planejamento estratégico no setor. Entretanto, o alto índice de discordância (27,03% discordando totalmente, e 8,10% discordando em parte) demonstra que o planejamento não está sendo percebido uniformemente pelos colaboradores. Tal fenômeno pode ocorrer em razão da intermediação entre a administração e os funcionários da base (gerência intermediária), que pode não estar repassando as informações à seus subordinados. De uma forma ou de outra, tal ponto destoa do que se espera da atividade logística, já que indica a existência de falhas de comunicação entre os nós da cadeia logística. Martel (2008) destaca que as atividades logísticas são intimamente integradas com o processo da atividade-fim, e que o atingimento do objetivo, necessariamente, passa pela cadeia logística e os fluxos associados a esta, e pelo seu correto planejamento e interligação com a estratégia da organização. Novaes (2007), afirma que a integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa (do setor, neste caso) é um dos itens básicos da logística moderna. Para que esta integração entre os atores ocorra, é necessário que esteja claro o planejamento estratégico, e quais as ações a serem tomadas. Gaj et al (2008), afirma que o planejamento estratégico é o processo de análise sistemática dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (matriz *SWOT*) do ambiente. Kotler (apud Alday, p.3), destaca que o direcionamento oferecido pelo planejamento estratégico envolve, também, políticas funcionais e estratégias funcionais. Em suma, para que o planejamento estratégico tenha sucesso, é necessário que os atores atuem em sintonia em prol de um objetivo comum. Cabe à administração analisar o cenário, verificando onde ocorrem as distorções que estão impedindo que todos os funcionários se localizem dentro do planejamento estratégico do setor.

7- A gestão do conhecimento - treinamentos, compartilhamento de informações, cursos - é feita de forma satisfatória neste setor.

Questão 7	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	8	21,63%
Discordo em parte	10	27,02%
Indiferente	-	-
Concordo em parte	15	40,54%
Concordo plenamente	4	10,81%
TOTAL	37	100%

Gráfico VII - Questão 7.



A percepção dos colaboradores sobre a gestão do conhecimento propriamente dita no setor está dividida (48,65% com uma visão mais negativa – 21,63 discordando totalmente da afirmação e 27,02% discordando em parte e 51,35% com uma visão mais positiva da atuação da administração neste quesito).

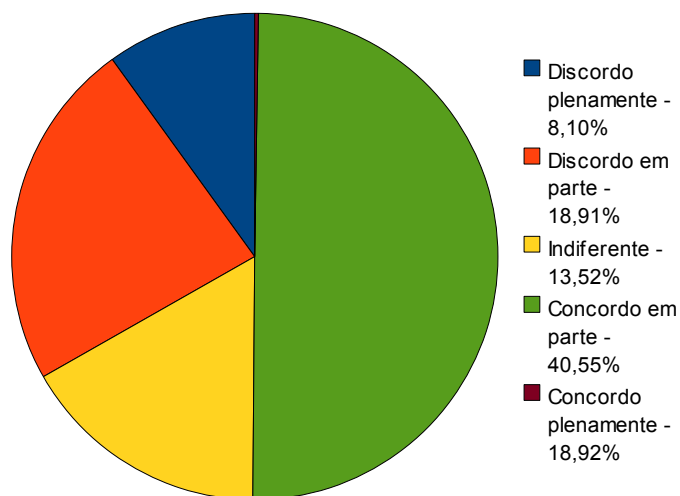
De acordo com Nonaka (1991), as organizações que atingem o sucesso são aquelas que conseguem criar o conhecimento e disseminá-lo. A divisão na percepção indica que, ou a administração não está distribuindo os cursos e

treinamentos e compartilhando informações de maneira igualitária, ou parte dos funcionários considera que o conhecimento disponibilizado é insuficiente/insatisfatório.

8- A atual localização do setor é benéfica para os envolvidos no processo [funcionários, clientes internos (agências), clientes externos (clientes)], e demais envolvidos.

Questão 8	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	3	8,10%
Discordo em parte	7	18,91%
Indiferente	5	13,52%
Concordo em parte	15	40,55%
Concordo plenamente	7	18,92%
TOTAL	37	100%

Gráfico VIII - Questão 8 .



A grande maioria dos colaboradores, 59,47%, acredita que a atual localização do setor é satisfatória para todos os atores do processo. Conforme Rolnick (apud Novaes, 2007), os responsáveis pela distribuição física operam elementos específicos de natureza predominantemente material - depósitos e estoques, no caso do setor de análise de operações. Levando em consideração que, entre os objetivos e funções dos canais de distribuição, constam os seguintes itens:

- Garantir a rápida disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificados como prioritários;
- Intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão;

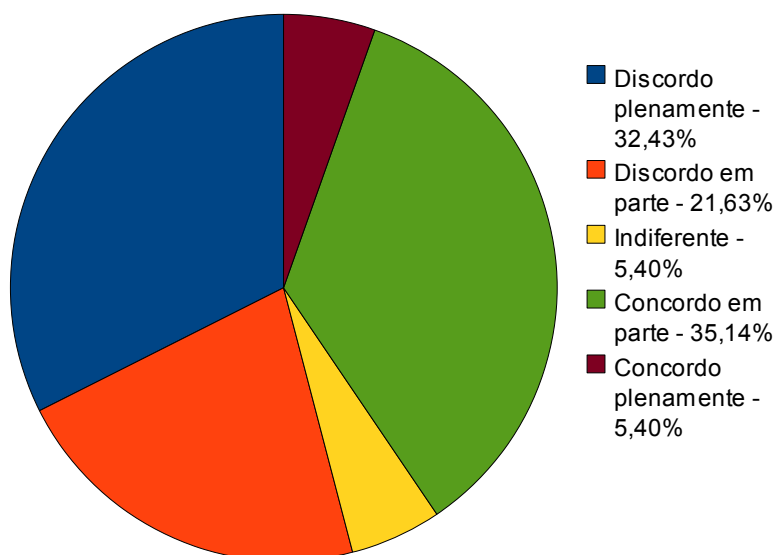
É de suma importância que o setor esteja localizado em um ponto que facilite o trânsito dos insumos, tendo em vista que, hoje, o transporte é feito basicamente via malote do próprio Banco Alpha, através de empresa terceirizada. O que se encaixa no terceiro objetivo dos canais de distribuição:

- Buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição. (lotes mínimos dos pedidos, uso ou não de paletização ou tipos especiais de acondicionamento e embalagem, condições de descarga - tempo de espera, tamanho dos veículos, equipamentos - restrições do tempo nas entregas, períodos para recebimento dos produtos, restrições diversas;

9-Eu me sinto como parte integrante do planejamento estratégico do setor.

Questão 9	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	12	32,43%
Discordo em parte	8	21,63%
Indiferente	2	5,40%
Concordo em parte	13	35,14%
Concordo plenamente	2	5,40%
TOTAL	37	100%

Gráfico IX – Questão 9.



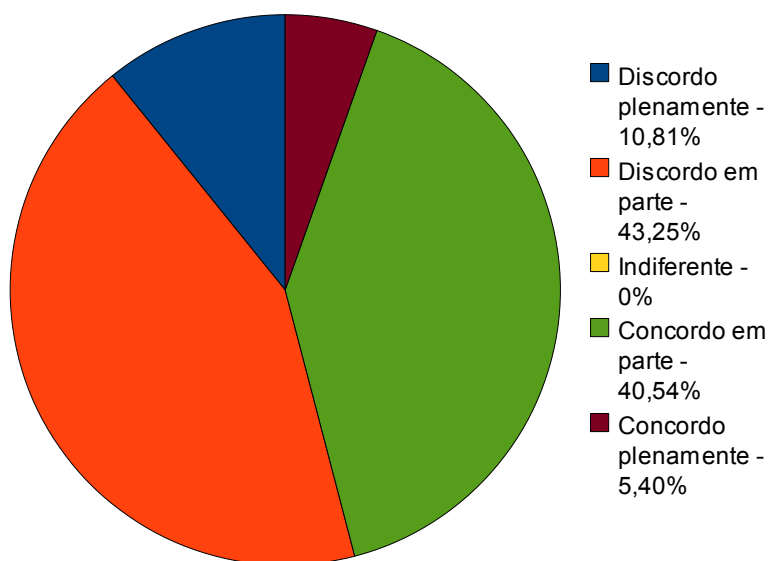
A grande maioria dos colaboradores, 54,06% (com 32,43% discordando plenamente e 21,63% discordando em parte) não se sente incluída no planejamento estratégico do setor. Como foi destacado na questão 6, o atingimento do objetivo esperado com o planejamento estratégico, passa, obrigatoriamente, pela sintonia entre os integrantes do processo. Essa maioria discordante reforça a necessidade de a administração do setor aplicar a matriz *SWOT* no setor, afim de identificar pontos fracos e ameaças. Levando-se em consideração uma das características do

planejamento estratégico, citada por Pereira (2008), o fato deste ser um conjunto de ações inter-relacionadas e interdependentes em prol de um objetivo previamente determinado, percebe-se que a maior parte dos colaboradores do setor não se sente participando do planejamento do setor, ou pior, não percebe a existência deste. Comparando este resultado com o da questão 6, é possível inferir que uma parcela dos funcionários percebe a existência de um planejamento estratégico, mas não se sente participando do mesmo.

10- O atual modelo logístico (distribuição dos funcionários, ferramentas disponibilizadas para a realização do trabalho, tempo disponibilizado para a realização dos trabalhos, etc), utilizado no setor está atendendo às expectativas do cliente interno (agências).

Questão 10	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	4	10,81%
Discordo em parte	16	43,25%
Indiferente	-	-
Concordo em parte	15	40,54%
Concordo plenamente	2	5,40%
TOTAL	37	100%

Gráfico X - Questão 10.



Através dos resultados desta questão, percebe-se que os a maioria dos respondentes (54,06% - 10,81% discordando plenamente e 43,25% discordando em parte) não entende que o atual modelo logístico adotado no setor esteja auxiliando no atendimento das expectativas do cliente interno. Tendo em vista que o planejamento estratégico tanto do setor de análise de operações quanto do cliente interno (as agências) devem ser espelhados no planejamento estratégico geral da organização Banco Alpha, e por tratarem-se de setores independentes, pode-se inferir que trata-se da aplicação de um *SCM (Supply Chain Management)*. Conforme Cruz et al (2009) SCM é o estabelecimento de parcerias entre os atores da cadeia de suprimentos, com o compartilhamento do planejamento estratégico, buscando investir em ações conjuntas para benefícios de todos os atores envolvidos. Figueiredo et al (2000) destaca que o relacionamento com os clientes é um dos processos chaves da cadeia de suprimentos:

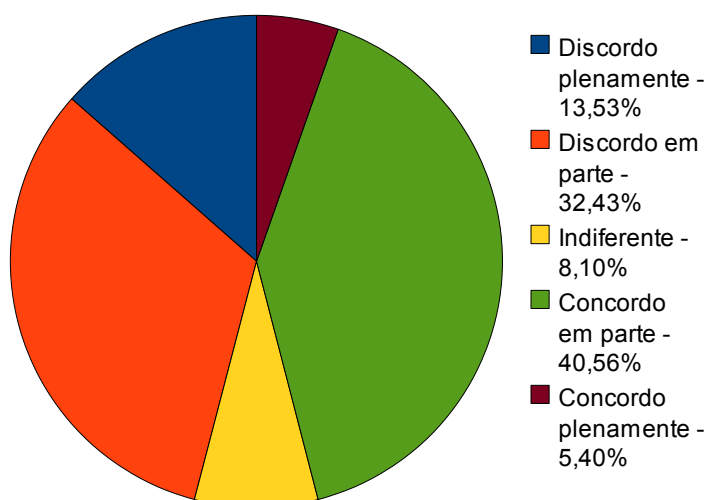
“Desenvolver equipes focadas nos clientes estratégicos, que busquem um entendimento comum sobre as características dos produtos e serviços, afim de torná-los atrativos para aquela classe de clientes.”

Desta forma, infere-se que, para a realização de um bom atendimento ao cliente externo (cliente do Banco Alpha), é necessário um alinhamento na forma de atuação e no planejamento das atividades de todos os envolvidos no processo. Assim, a percepção negativa dos colaboradores tende a indicar que, além do cliente interno, conseqüentemente, o cliente externo não está tendo suas expectativas atendidas.

11- O planejamento estratégico existente no setor, relacionado às atividades de apoio logístico, é realizado de forma satisfatória.

Questão 11	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	5	13,51%
Discordo em parte	12	32,43%
Indiferente	3	8,10%
Concordo em parte	15	40,56%
Concordo plenamente	2	5,40%
TOTAL	37	100%

Gráfico XI - Questão 11.

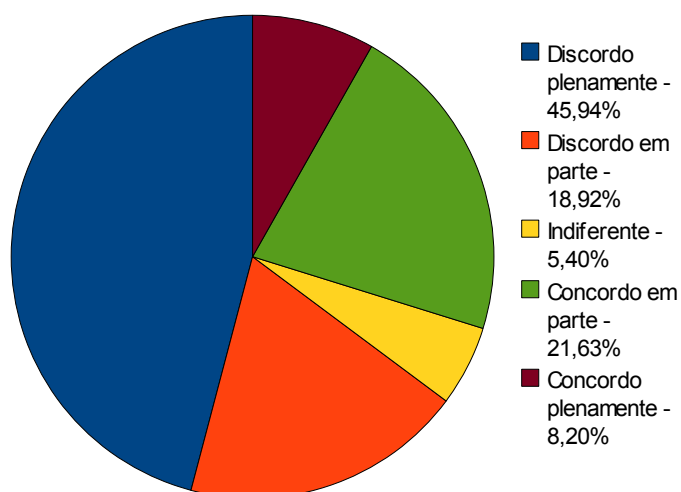


Pergunta de controle, afim de verificar a confiabilidade dos dados da questão 6.

12-Quando ocorrem mudanças no setor, é feito um planejamento para tal, como adequação da quantidade de funcionários, melhoria dos equipamentos, etc.

Questão 12	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	17	45,94%
Discordo em parte	7	18,92%
Indiferente	2	5,40%
Concordo em parte	8	21,63%
Concordo plenamente	3	8,20%
TOTAL	37	100%

Gráfico XII - Questão 12.



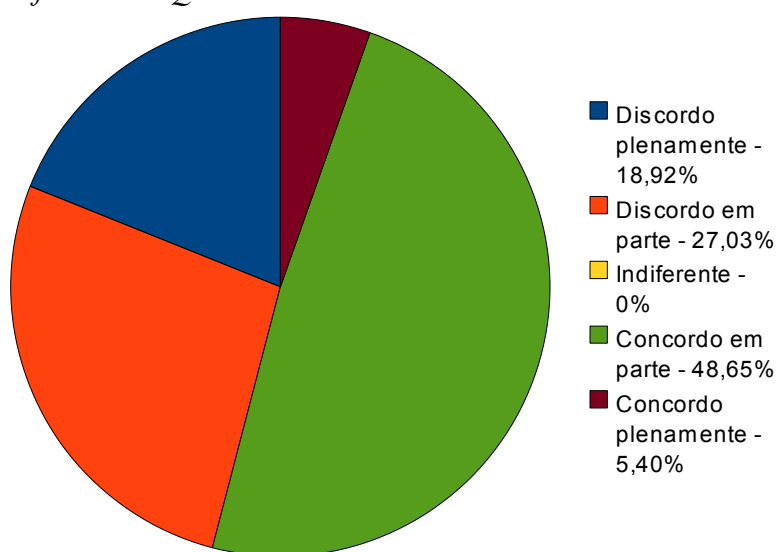
Esta questão complementa as questões 6, 10 e 11, tratando, desta vez, sobre mudanças ocorridas no setor, como mudança de localização, mudança da lotação, entre outras que tem impacto direto na atividade, e, conseqüentemente, no planejamento estratégico vigente. Conforme citado por Novaes (2007), a logística moderna deve cumprir os prazos previamente acertados, buscar a otimização do processo, e manter um bom nível de serviço, afim de garantir a satisfação do cliente. Com mudanças feitas sem planejamento, existe o risco de o processo ser prejudicado, impactando o resultado final, e, em conseqüência, a satisfação do

cliente. A partir destes dados, que indicam que a maior parte dos colaboradores não acredita que ocorra adaptação do planejamento estratégico para as mudanças que ocorrem no setor, infere-se que existe o risco de o cliente final ser prejudicado, em razão do não ajuste do planejamento afim de manter o que foi acordado com o cliente.

13- O atual modelo logístico presente no setor realiza a integração entre os envolvidos no processo de forma eficiente (entrega de serviços no prazo acordado/esperado, distribuição de tarefas de forma equilibrada, equipamentos, etc.).

Questão 13	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	7	18,92%
Discordo em parte	10	27,03%
Indiferente	-	-
Concordo em parte	18	48,65%
Concordo plenamente	2	5,40%
TOTAL	37	100%

Gráfico XIII - Questão 13.



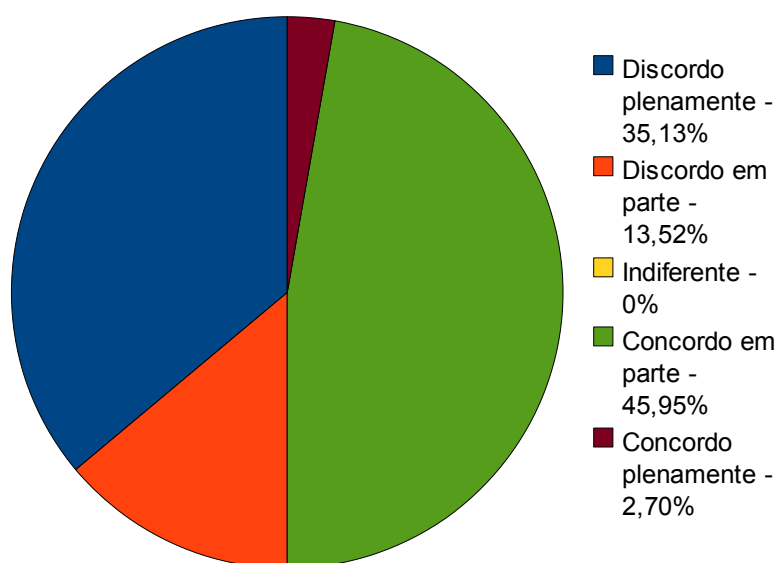
Esta questão trata da relação propriamente dita entre o planejamento

estratégico do setor aplicado sobre a logística, para possibilitar a realização da atividade fim do setor. 54,05% dos colaboradores têm uma visão positiva da situação – 5,40% concordando plenamente e 48,65% concordando com ressalvas – e acreditam que o modelo logístico aplicado no setor permite a realização da atividade de forma satisfatória. O objetivo desta questão foi de verificar a existência da logística integrada internamente no setor, numa visão local, com foco apenas na realização da atividade fim do setor de análise de operações.

14- Você tem conhecimento do planejamento estratégico da instituição em que trabalha.

Questão 14	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	13	35,13%
Discordo em parte	5	13,52%
Indiferente	-	-
Concordo em parte	17	45,95%
Concordo plenamente	1	2,70%
Abstenção - em branco	1	2,70%
TOTAL	37	100%

Gráfico XIV - Questão 14.

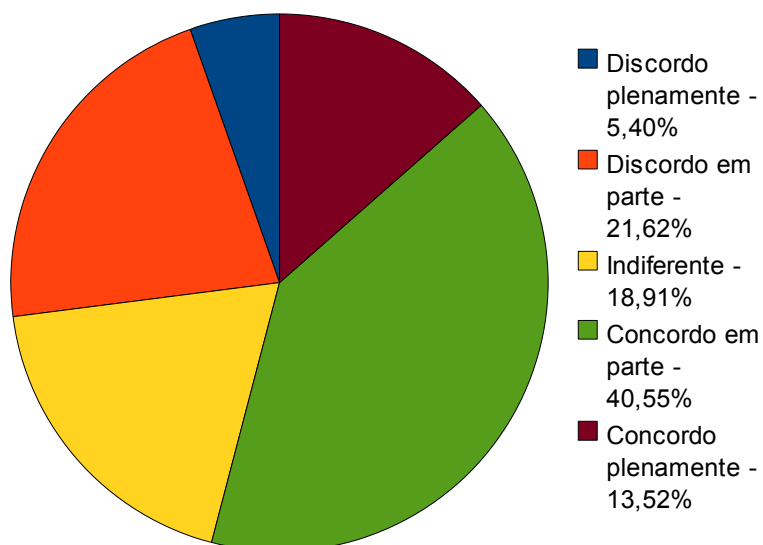


Apenas 2,70% dos colaboradores do setor de análise de operações possuem conhecimento do planejamento estratégico da instituição Banco Alpha. A grande maioria, ou conhece apenas parte do planejamento – 45,95% -, conhecem muito pouco – 13,52% -, ou desconhecem totalmente – 35,13%.

15- O planejamento estratégico logístico adotado no setor está alinhado com a estratégia da instituição.

Questão 15	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	2	5,40%
Discordo em parte	8	21,62%
Indiferente	7	18,91%
Concordo em parte	15	40,55%
Concordo plenamente	5	13,52%
TOTAL	37	100%

Gráfico XV - Questão 15.



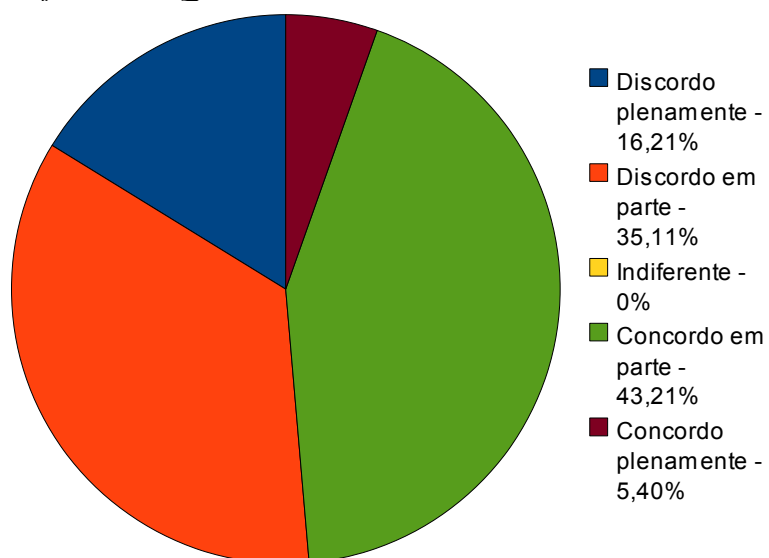
Esta questão complementa as informações obtidas na questão 6, onde foi verificada a percepção dos funcionários sobre o planejamento estratégico aplicado à logística no setor. E os resultados podem ser comparados tanto com a própria

questão 6, quanto com a questão anterior, 14.

16- O modelo logístico adotado no setor é eficiente.

Questão 16	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	6	16,21%
Discordo em parte	13	35,11%
Indiferente	-	-
Concordo em parte	16	43,21%
Concordo plenamente	2	5,40%
TOTAL	37	100%

Gráfico XVI - Questão 16.

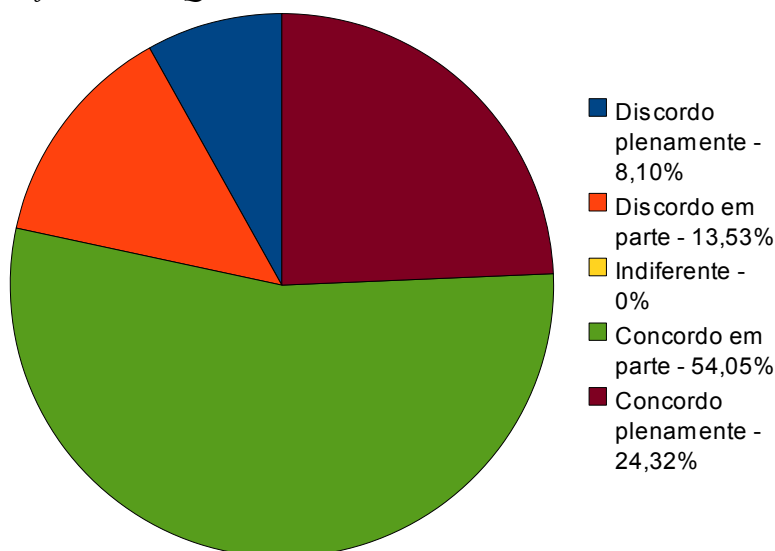


Pergunta de verificação de confiabilidade, relativa à questão 10.

17- O material tecnológico oferecido para a realização do trabalho é suficiente/satisfatório.

Questão 17	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	3	8,10%
Discordo em parte	5	13,53%
Indiferente	-	-
Concordo em parte	20	54,05%
Concordo plenamente	9	24,32%
TOTAL	37	100%

Gráfico XVII - Questão 17.

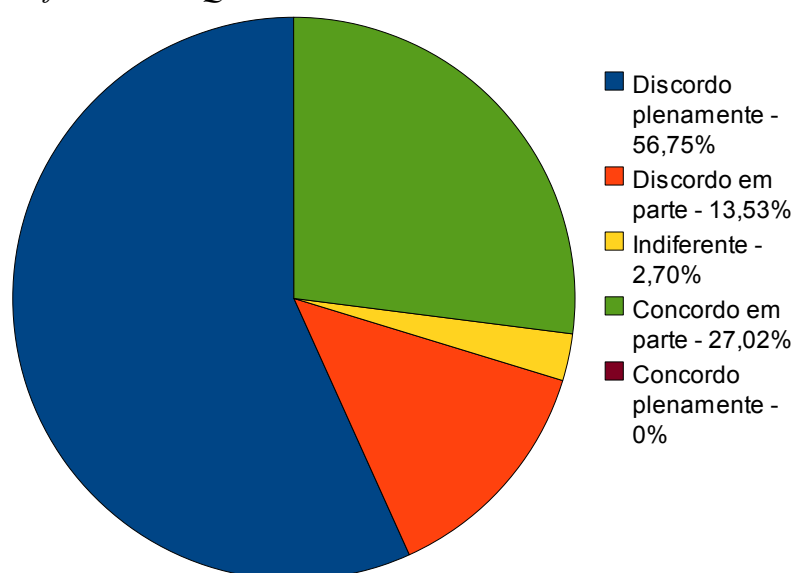


Questão que complementa às informações obtidas através da questão 10. A percepção da grande maioria dos colaboradores – 78,37% (54,05% concordando plenamente e 24,32% concordando em parte) – é de que o material tecnológico disponibilizado para a realização da atividade é suficiente para atingir um bom nível de serviço.

18-Quando um erro de planejamento ocorre, a opinião de todos os envolvidos é levada em consideração para correções/melhoramentos.

Questão 18	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	21	56,75%
Discordo em parte	5	13,53%
Indiferente	1	2,70%
Concordo em parte	10	27,02%
Concordo plenamente	-	-
TOTAL	37	100%

Gráfico XVIII - Questão 18.



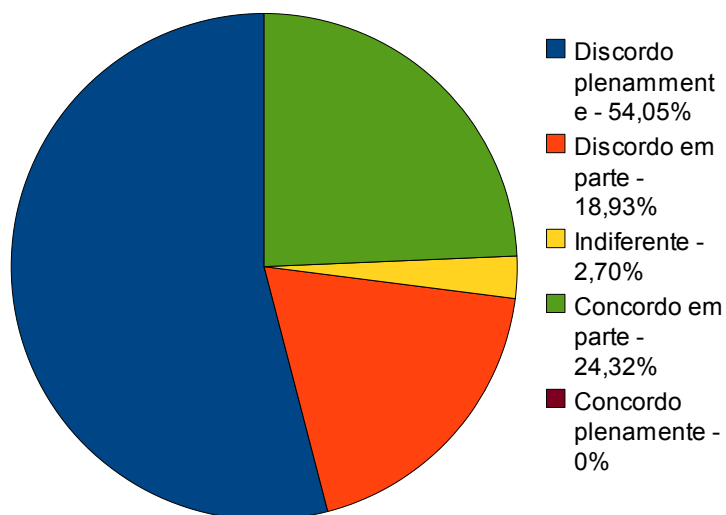
A maior parte dos colaboradores entende que no planejamento estratégico aplicado à logística no setor de análise de operações, em caso de algum erro/problema, a opinião de todos os envolvidos não é levada em consideração para o acerto da situação. Isso é um problema tanto do ponto de vista do planejamento em si – mau uso, ou até mesmo, o não uso da matriz *SWOT* -, da logística – falta de integração e alinhamento entre os integrantes da cadeia logística -, e uma perda de oportunidade de geração de conhecimento. Nonaka (1991), afirma que empresas de sucesso são aquelas que conseguem, com consistência, criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e transformá-los em novas tecnologias e novos

produtos. Stewart (apud Zobot, 2002) afirma que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence, ou seja, a organização não pode gerar o conhecimento, apenas dar suporte para isto, apoiando pessoas criativas e provendo contextos para que estas venham a gerar conhecimento. Quanto à logística, um dos pontos desta é a abertura plena entre os parceiros, possibilitando o acesso mútuo às informações operacionais e estratégicas. Com relação ao planejamento em si, conforme Pereira (2008), existe o risco do surgimento de focos de resistência entre alguns integrantes da cadeia logística, já que os mesmos não recebem *feedback* dos administradores sobre as mudanças a serem realizadas no planejamento como resultado do problema ocorrido.

19- Os métodos utilizados para mensurar a qualidade do serviço realizado pelos funcionários são satisfatórios.

Questão 19	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	20	54,05%
Discordo em parte	7	18,93%
Indiferente	1	2,70%
Concordo em parte	9	24,32%
Concordo plenamente	-	-
TOTAL	37	100%

Gráfico XIX - Questão 19.



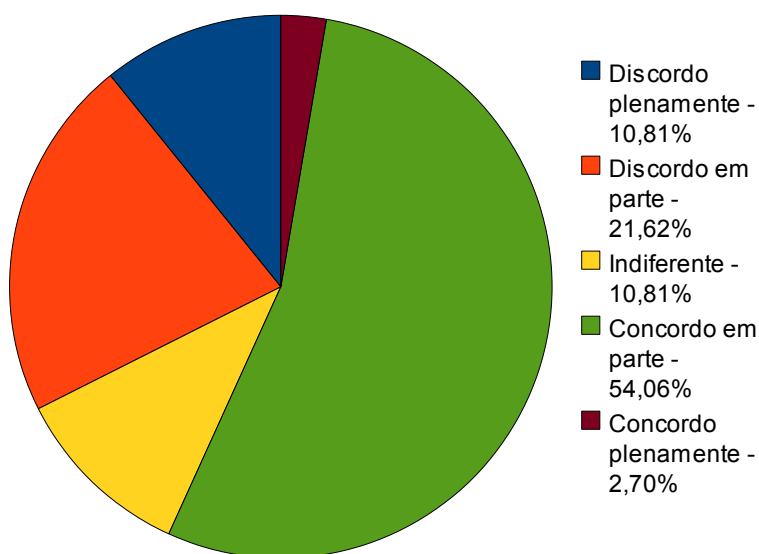
Esta questão trata sobre os *KPI – Key Performance Indicator*, que conforme

Cruz et al (2009) mensura o nível de serviço. Devem ser numericamente mensuráveis, e conter os parâmetros mínimos e/ou máximos para cada atividade logística. Tais itens de controle são divididos em três grandes grupos – controle de custos, controle de valor e controle de desempenho. O caso do setor de análise de operações é de controle de desempenho, onde a produtividade do funcionário (número de operações concluídas) é mensurada constantemente, podendo ser consultada por períodos determinados. De acordo com a percepção da grande maioria dos colaboradores, 72,98% - 54,05% discordando plenamente e 18,93% discordando em parte -, o método não é satisfatório para a realidade do setor. Levando em consideração a natureza do setor (análise de operações de crédito), é possível que um *KPI* baseado em valores atendesse melhor às necessidades dos clientes, e fosse mais adequado para medir o nível de serviço do setor.

20- A impressão dos clientes - tanto o interno (agências) como o externo (clientes) - sobre o serviço logístico do setor é levada em consideração no momento de realizar ajustes no planejamento.

Questão 20	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	4	10,81%
Discordo em parte	8	21,62%
Indiferente	4	10,81%
Concordo em parte	20	54,06%
Concordo plenamente	1	2,70%
TOTAL	37	100%

Gráfico XX - Questão 20.



Os resultados desta questão indicam que a grande maioria do setor, 56,76%, entende que a administração leva em consideração a opinião dos clientes – tanto interno quanto externo – no momento de realizar o planejamento estratégico de suas atividades logísticas. Seguem as visões sobre a logística dos seguintes autores:

Martel et al (2008):

“A missão de um sistema logístico não consiste apenas em garantir que produtos comprados, fabricados, distribuídos e vendidos estejam disponíveis:

- no lugar certo;
- no momento exato;
- na quantidade correta;
- com a devida qualidade;
- pelo melhor custo possível;

Não se pode considerar o sistema logístico apenas como um centro de custo necessário para o encaminhamento das mercadorias; é

preciso enxergá-lo, também, como uma arma ofensiva indispensável para obter vitórias no cenário da concorrência industrial. Portanto, sua missão consiste, fundamentalmente, em criar valor e ajudar a empresa a desenvolver vantagem sustentável perante a concorrência.”

Christopher (apud Faria, 2010):

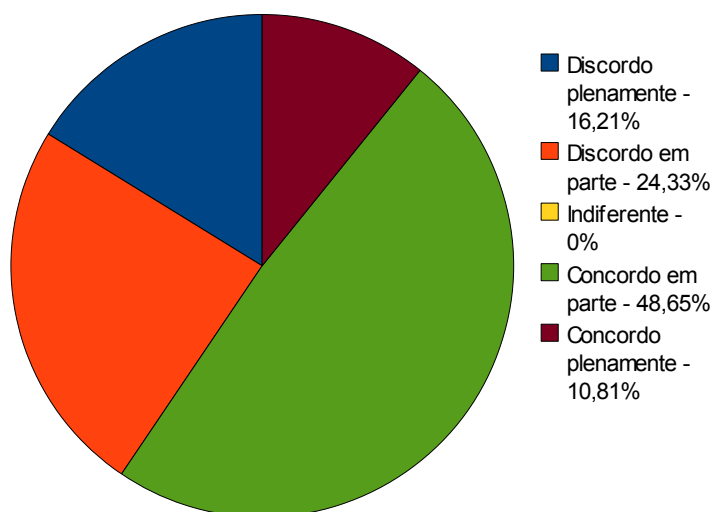
“A Logística é o processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) por meio da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades, presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.”

Analisando estas duas posições, pode se perceber, implicitamente, uma preocupação com a satisfação do cliente (atendimento de pedidos da forma que o cliente espera, baixo custo, geração de valor, etc). A opinião da maior parte do setor vai de encontro com esta visão, e indica que, pelo menos em parte, a administração leva em consideração a opinião dos clientes – interno e externo. Entretanto, a relevante porcentagem dos colaboradores que discorda, demonstra que parte do setor não está realmente inteirada do planejamento estratégico do setor, e do que é levado em consideração para a realização deste. Tal fenômeno tende a ser um reflexo da percepção dos colaboradores obtida na questão 9, onde 32,43% dos funcionários não se sentem como parte integrante do planejamento estratégico do setor, e na questão 6, onde 27,03% não percebem a existência de planejamento estratégico no setor.

21- Os funcionários são comunicados quando ocorrem mudanças no planejamento, e orientados sobre como deverão proceder.

Questão 21	Respondentes	Percentual
Discordo plenamente	6	16,21%
Discordo em parte	9	24,33%
Indiferente	-	-
Concordo em parte	18	48,65%
Concordo plenamente	4	10,81%
TOTAL	37	100%

Gráfico XXI - Questão 21.



Nesta questão a maioria dos respondentes concorda sobre as orientações dadas pela administração relativas à eventuais mudanças no planejamento estratégico do setor. A percepção dos colaboradores foi bastante positiva, com 59,46% - 48,65% concordando parcialmente e 10,81% concordando totalmente.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo tinha por mote atingir os seguintes objetivos, listados posteriormente no texto, e aqui elencados:

O objetivo principal deste trabalho de pesquisa é **pesquisar a percepção dos funcionários detentores de cargo não gerencial, lotados no setor de análise de operações, em relação às práticas de planejamento e estratégia logística em uma instituição bancária, tendo como foco a relação instituição financeira - cliente no período de 2007 - 2010.**

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos secundários, também norteadores da pesquisa objeto deste trabalho, serão os seguintes:

- Relacionar as práticas de planejamento e estratégia percebidas pelos funcionários pesquisados com a bibliografia existente sobre o assunto;
- Verificar o perfil básico dos funcionários do setor de apoio operacional do Banco Alpha e se estes estão alocados no setor conforme suas características;
- Verificar se os treinamentos do setor são direcionados para a atividade a ser realizada no setor;
- Verificar se os funcionários têm noção da sua posição e da sua importância para o planejamento estratégico do setor;

O resultado foi positivo, tendo em vista que foi possível detectar com clareza a percepção dos colaboradores, tanto em quantidade – poucas abstenções no setor -, quanto em qualidade – todos manifestaram suas opiniões. Entretanto, o questionário também indicou algumas distorções nas opiniões dos funcionários, além de alguns conflitos. O caso mais explícito ocorre nas questões VI, XIV e XV,

expostas a seguir:

6 – Nas atividades logísticas relacionadas à suas atividades diárias, é possível perceber a existência de planejamento estratégico. Por exemplo, na distribuição de serviço conforme a experiência/preparação do funcionário, nas ferramentas de informática disponíveis, entre outras situações.

14 – Você tem conhecimento do planejamento estratégico da instituição em que trabalha.

15 – O planejamento estratégico logístico adotado no setor está alinhado com a estratégia da instituição.

Na questão 6, a maior parte dos respondentes, 16,21% concordaram plenamente e 43,26% concordaram em parte, indicou que percebe a existência de planejamento estratégico no setor.

Nos resultados da questão 14, 35,13% dos respondentes discordaram plenamente da afirmação da questão, e 13,52% discordaram em parte – onde infere-se que 35,13% dos respondentes não conhece o planejamento estratégico do Banco Alpha, e 13,52% conhece de maneira bastante limitada.

Passando para a questão XV, a situação se inverte, com 13,52% concordando plenamente com a afirmação da questão e 40,55% concordando em parte. Ou seja, 54,07% dos colaboradores acreditam que, a grosso modo, o planejamento estratégico logístico da instituição está alinhado com a estratégia da instituição.

É possível perceber o choque entre a percepção do planejamento estratégico local (do setor) e o desconhecimento do planejamento estratégico global (Banco Alpha como um todo). Nas questões 6 e 15 a percepção é majoritariamente positiva, com boa parte dos colaboradores concordando, respectivamente, com a existência de planejamento e com o alinhamento deste com a estratégia global da instituição.

Na questão 14, a maior parte dos colaboradores já afirma desconhecer, seja totalmente ou em parte, o planejamento estratégico da instituição. Tal distorção indica que, ou os colaboradores desconhecem o texto do planejamento estratégico

global da instituição, mas têm uma noção do mesmo pela vivência e observação do que ocorre na empresa, ou que confiam que a administração do setor de análise de operações, ao determinar o planejamento estratégico local, observou o planejamento global. De uma forma ou de outra, tais resultados indicam que existe confiabilidade por parte dos colaboradores que a administração do setor procura alinhar os objetivos do mesmo com os objetivos da instituição.

Também é necessário relacionar os resultados das questões 20, 9 e 6. Na questão 9, obteve-se a percepção dos colaboradores sobre a sua inserção no planejamento estratégico do setor. A maior parte destes – 32,43% não se sentindo nada participantes do processo e 21,63% apenas em parte – não se sentem como parte do planejamento estratégico do setor.

A questão 6, que verificou a percepção dos funcionários sobre a existência de planejamento estratégico para a logística do setor, indicou que a maior parte dos colaboradores percebe a existência do planejamento – 16,21% concordando plenamente e 43,26% concordando em parte – e que uma parcela significativa destes – 27,03% discordando plenamente – não percebe a existência do mesmo.

Os resultados da questão 20 indicaram que a grande maioria do setor acredita, com ressalvas, que a percepção dos clientes – interno e externo – influem na definição do planejamento estratégico da logística do setor. Entretanto, o número de discordantes permanece alto – 10,81% discordando plenamente e 21,62% discordando em parte.

Levando em consideração a visão de Novaes (2007), que afirma que a integração entre os atores do processo logístico é fator preponderante para o sucesso da atividade, percebe-se um risco no setor de análise de operações, já que uma parcela significativa dos colaboradores não percebe a existência de planejamento estratégico, e, conseqüentemente, não se vê inserido no mesmo, e não acredita que a administração leve em consideração as expectativas dos clientes no momento de determinar o planejamento estratégico da logística para o setor. Isso demonstra que uma parcela dos colaboradores não se sente/não está alinhada com o planejamento estratégico do setor, o que pode interferir no resultado da

atividade. Cabe à administração analisar o cenário e verificar as eventuais causas desse desvio, e procurar corrigi-las.

Seguem listados os objetivos específicos, vinculados às questões a eles ligadas, e seus conseqüentes resultados:

- Relacionar as práticas de planejamento e estratégia percebidas pelos funcionários pesquisados com a bibliografia existente sobre o assunto;

Este objetivo envolve as seguintes questões 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21, e foi plenamente atingido, já que foi possível, a partir das respostas dos colaboradores, fazer comparações da realidade do setor com a bibliografia existente sobre o assunto. A partir dos resultados, detalhados e vistos à luz da bibliografia no capítulo anterior, infere-se que o setor possui um planejamento estratégico para a logística definido, que, a grosso modo, segue o planejamento estratégico global da organização, que permite que a atividade logística relativa ao setor seja cumprida de forma razoavelmente satisfatória. Entretanto, também fica evidenciado que uma parcela considerável dos colaboradores do setor não percebem a existência e o funcionamento do planejamento estratégico no setor, o que pode ser originado tanto de um problema de comunicação – existindo algum gargalo entre a administração e a base – ou, o que é mais grave, a não inserção de todos os integrantes da cadeia logística no processo.

- Verificar o perfil básico dos funcionários do setor de apoio operacional do Banco Alpha e se estes estão alocados no setor conforme suas características;

Este objetivo envolve as questões 1,2, 3, e também foi alcançado. De acordo com os resultados, os funcionários, em sua maioria, são graduados, possuem considerável tempo trabalhando no Banco Alpha e não possuíam experiência anterior na atividade que exercem atualmente.

- Verificar se os treinamentos do setor são direcionados para a atividade a ser realizada no setor;

Este objetivo envolve as questões 4, 5, 6, 7, 10, e foi atingido. Os resultados da questão 4, tem uma visão positiva levemente superior à percepção negativa dos colaboradores, com 51,34% - 45,94% concordando em parte e 5,40% concordando plenamente- contra 43,26% - 27,03% discordando plenamente e 16,23% discordando em parte. Os demais 5,40% ficaram indiferentes à situação. A questão 5 já apresenta um cenário diferente, indicando que 67,57% – 37,84% discordam plenamente e 29,73% discordam em parte - acreditam que os funcionários não são alocados conforme suas habilidades e conhecimentos. No caso da questão 6, que trata de uma visão mais ampla do planejamento estratégico, a percepção negativa é menor, com 37,03%. Na questão 7, sobre a visão específica da gestão de conhecimento, a percepção positiva é levemente superior à negativa – 51,35% contra 48,65%. E na questão 10, que novamente evoca uma visão mais ampla da situação, sob a luz das expectativas dos clientes do setor, a visão mais negativa leva vantagem – 54,06% contra 45,94%. Tais fatos indicam que, apesar de os administradores levarem em consideração o conhecimento prévio do funcionário no momento da seleção, a maioria dos colaboradores percebem que a gestão do conhecimento dentro do setor apresenta falhas, com a alocação de funcionários sem levar em consideração os seus conhecimentos e experiências e a gestão do conhecimento propriamente dita funcionando de forma insatisfatória. Entretanto, é importante ressaltar que nas questões que tratam da gestão do conhecimento propriamente dito (questões 4,5 e 7), apenas a questão 4 apresenta uma visão majoritariamente positiva do cenário. Pode-se inferir desta situação que, a administração, a grosso modo, dá maior importância para o conhecimento do funcionário apenas no momento de recrutá-lo para o setor, e uma importância menor no momento de alocar estes funcionários nas equipes do setor de análise de operações. Em suma, a geração de conhecimento fica prejudicada, já que, de acordo com a visão dos funcionários, os treinamentos e os cursos não são disponibilizados da maneira esperada, o que pode impactar o resultado final do setor, já que, conforme Nonaka (1991), uma empresa de sucesso (setor, neste caso) é aquele que conseguem criar novos conhecimentos e disseminá-los pela organização, gerando novos produtos e tecnologias.

- Verificar se os funcionários têm noção da sua posição e da sua importância para o planejamento estratégico do setor;

Este objetivo envolve as questões 9, 10, e foi possível detectar a percepção dos funcionários sobre este tema. Na questão 9, que questiona de forma direta a percepção dos colaboradores sobre sua participação no planejamento estratégico, foi obtido um resultado bastante negativo: 32,43% discordam totalmente sobre a afirmação e 21,63% discordam em parte. 40,54% - 35,14% concordando em parte, e 5,40% concordando plenamente – têm uma visão positiva: ou seja, sentem-se inseridos no planejamento estratégico do setor. 5,40% mantiveram-se indiferentes sobre esta situação.

No caso da questão 10, os resultados são um pouco menos negativos, já que a proporção de colaboradores discordando plenamente caiu para 10,81%, enquanto a de discordam em parte aumentou para 43,25%. 40,54% concordam em parte e 5,40% concordam plenamente com a visão. Entretanto, essa mudança pode ser explicada pelo fato de a questão 10 ser mais geral, englobando mais itens do planejamento logístico do setor, enquanto a questão 9 é restrita à percepção do colaborador sobre sua colocação. No geral, os funcionários do setor de análise de operações não se sentem como parte integrante da estratégia, apesar de uma considerável parcela dos colaboradores perceber-se como parte desta.

Com os objetivos específicos alcançados, conseqüentemente, também foi atingido o objetivo principal, que foi de verificar a percepção que os colaboradores do setor de análise de operações possuem do planejamento e da estratégia aplicadas à logística.

Este estudo é importante para fornecer uma visão alternativa ao modelo padrão existente nas organizações (de cima para baixo), e oferecer o ponto de vista dos colaboradores – que também fazem parte do planejamento, mesmo que de forma apenas executora – e auxiliar a administração a detectar informações para a análise interna da organização – no caso, do setor.

Não ocorreram limitações para a realização da pesquisa e do estudo. Porém,

os resultados em si sofrem limitações, pois são referentes à apenas uma parcela do setor de análise de operações – 6 equipes de atividades similares – sendo que este é composto por em torno de 30 equipes de trabalho.

Concluindo, este trabalho apresentou o perfil básico dos funcionários do setor de análise de operações do Banco Alpha, e demonstrou a visão destes sobre o planejamento estratégico aplicado à logística. Em geral, a visão dos funcionários é positiva, com eles indicando que percebem a existência de um planejamento estratégico, porém, com alguns pontos falhos. A gestão do conhecimento, conforme os dados da pesquisa, é utilizada mais no momento de seleção dos futuros funcionários do setor, e relegada na organização interna do mesmo, onde os colaboradores apontam que a circulação de informações, disponibilização de treinamentos e de cursos não é feita de forma satisfatória. Os funcionários, em sua maioria, não se sentem como parte do planejamento estratégico, mas entendem que, nos demais itens inerentes à este planejamento, a administração têm cumprido bem o seu papel. Também é indicada a existência de gargalos de comunicação no setor, como na questão 20, que denota que uma parcela considerável dos funcionários não crê que a opinião dos clientes é levada em consideração para a definição do planejamento estratégico. Assim, é recomendável que a organização faça uma profunda análise do cenário do setor, afim de determinar quais são os impedimentos para que os funcionários possuam uma visão mais uniforme do processo de planejamento estratégico, e verificar onde estão ocorrendo as falhas de comunicação que têm impedido uma melhor participação destes naquele processo.

BIBLIOGRAFIA

CASTRUCCI, Plínio de Lauro, **Modelos Computacionais para Gestão – Princípios e Aplicações**. Barueri, SP: Manole, 2005, 371 p.. ISBN: 85-204-1724-8.

MARTEL, Alain; VIEIRA, Darli Rodrigues, **Análise e projeto de redes logísticas**. São Paulo : Saraiva, 2008, 235 p. ISBN: 978-85-02-06787-5.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica** – 2.ed. Barueri, SP: Manole, 2008, 201 p.. ISBN: 978-85-204-2678-4.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de Instituições Bancárias**. Tradução da 2.ed. Americana. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000, 649 p. ISBN: 85-224-2451-9.

SILVA, Arídio, RIBEIRO, Araújo, RODRIGUES, Luis. **Sistemas de Informação na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Revan 2004, 397 p. ISBN: 85-7106-309-5.

NOVAES, Antonio Galvão, 1935- **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**/ Antonio Galvão Novaes - Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 ISBN 13 978-85-352-2415-3

Logística empresarial: a perspectiva brasileira/ (organização) Paulo Fernando FLEURY, Peter WANKE, Kleber FOSSATI Figueiredo. - São Paulo : Atlas, 2000. - (Coleção COPPEAD de Administração). Vários colaboradores. ISBN 85-224-2742-9

FARIA, Ana Cristina de, **Gestão de custos logísticos**/Ana Cristina de Faria, Maria de Fátima Gameiro da Costa - 1.Ed. - 5. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-4155-6

BETHLEM, Agrícola de Souza, **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**/ Agrícola Betim - 4.ed. - São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3181-7

ZABOT, João Batista M., **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva/** João Batista M. Zabot, L.C. Melllo da Silva. - - São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3178-7

LACERDA, Antônio Corrêa de; et al , **Tecnologia Estratégia para a Competitividade – Inserindo a variável tecnológica no planejamento estratégico – O caso Siemens.** São Paulo: Nobel, 2001, 171 p. ISBN: 85-213-1186-9.

CRUZ, Marta Monteiro da Costa; ROSA, Rodrigo de Alvarenga; **Operações e Logística.** 2009, 276 p. Disponível em <<http://uab.unb.br/admead/course/view.php?id=149>>.Acesso em 01 Jun. 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes; **Planejamento (Teorias e Modelos).** 2008, 134 p. Disponível em <<http://uab.unb.br/admead/course/view.php?id=91>>.Acesso em 01 Jun. 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes; **Metodologia da Pesquisa.** 2006, 130 p. Disponível em <<http://uab.unb.br/admead/course/view.php?id=140>>.Acesso em 01 Mai. 2010.

SANTANA, Dalva, **Logística Bancária: rede de serviços e informações.** Disponível em <http://www.intelog.net/site/default.aspTroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=715548&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=916615>.Acesso em 06 Mai. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:** apresentação de citações em documentos: procedimentos: Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520:** apresentação de citações em documentos: procedimentos: Rio de Janeiro, 2002.

LEITE, Cláudia Maria da Silva; FILHO, Hélio Zanqueto; **Análise de Cenários de**

Curto Prazo como Ferramenta de Gestão: O Caso de uma unidade estratégica de negócios de Logística. IN:XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos.** Rio de Janeiro: UFES, 2008. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_497_11300.pdf. Acesso em 22 Jun. 2010.

OLIVEIRA, Neófito Maria de; et al; **Logística e Distribuição: Definições e Evolução da Logística num Contexto Global.** IN: XIII SIMPEP, 2006, Bauru. **Anais Eletrônicos.** Bauru: SIMPEP, 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1129.pdf>. Acesso em 20 Jun. 2010.

PINOSA, Sebastián Hernan; **Origem, Desenvolvimento e Sobrevivência dos Operadores Logísticos.** 2006. Disponível em <http://artigocientifico.tebas.kinghost.net/uploads/artc_1193623063_17.doc>. Acesso em 18 Jun. 2010.

Estratégia nos processos, na Logística e nas Inovações. Ago. 2003. Disponível em <<http://vsites.unb.br/ceam/neorg/sos/2003-07-04/download/18T.pdf>> Acesso em 25 Jun. 2010.

SANTOS, Luiz Carlos dos; **Logística: evolução histórica e sua utilidade nas organizações.** Disponível em <<http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/LOGISTICA08032010-170625.pdf>>. Acesso em 25 Jun. 2010.

GIACOBO, Fabiano; CERETTA, Paulo Sérgio; **Planejamento Logístico: Uma ferramenta para o aprimoramento do nível de serviço.** IN: VI SEMEAD, 2003, São Paulo. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/OPERA%C7OES/002OP-%20Planejamento%20Log%EDstico.doc>>. Acesso em 26 Jun. 2010.

GEORGES, Marcos Ricardo Rosa; SEYDELL, Maria Rachel Russo; **Dificuldades no Ensino da Logística.** IN:CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008. Disponível em <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/210_0.pdf>. Acesso em 26 Jun. 2010.

COELIS, Elenice Lopes; **Logística Empresarial.** 2006. Belo Horizonte. 12 p. Disponível em <<http://www.ietecnet.com.br/supervisores/artigos/Logistica/Logistica%20empresarial.doc>>. Acesso em 27 Jun. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENZES, Estera Muszkat; **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2001. Florianópolis. 121 p. Disponível em <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em 22 Jun. 2010.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; **Manual de Elaboração de Tese, Dissertação e Monografia**. 2006, Fortaleza. 48 p. Disponível em <<http://www.unifor.br/notitia/file/741.pdf>>. Acesso em 23 Jun. 2010.