

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

**GESTÃO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS: ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA BANK LOG**

ALINE JOAQUIM DOS SANTOS
EDVANIA DA SILVA SOUZA
JORDANA GONÇALVES OLANDA GOMES
JORDANA LÚCIA DA SILVA VALVERDE
JULIANA PEREIRA DA SILVA
TATIANE DE JESUS
TAISY ALVES DE OLIVEIRA

APARECIDA DE GOIÂNIA

2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

ALINE JOAQUIM DOS SANTOS
EDVANIA DA SILVA SOUZA
JORDANA GONÇALVES OLANDA GOMES
JORDANA LÚCIA DA SILVA VALVERDE
JULIANA PEREIRA DA SILVA
TATIANE DE JESUS
TAISY ALVES DE OLIVEIRA

**GESTÃO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS: ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA BANK LOG**

Projeto Interdisciplinar apresentado à coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Logística da Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP, para obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.
Orientador: Prof. Ma. Maria Aparecida dos Reis Rachid.

APARECIDA DE GOIÂNIA

2015

ALINE JOAQUIM DOS SANTOS
EDVANIA DA SILVA SOUZA
JORDANA GONÇALVES OLANDA GOMES
JORDANA LÚCIA DA SILVA VALVERDE
JULIANA PEREIRA DA SILVA
TATIANE DE JESUS
TAISY ALVES DE OLIVEIRA

**GESTÃO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS: ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA BANK LOG**

Projeto Interdisciplinar aprovado como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, no Curso Superior de Tecnologia em Logística da Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP.

Banca Examinadora:

Orientador (a): _____

Prof. Ma. Maria Aparecida dos Reis Rachid.

Examinador (a): _____

Prof. Esp. Wilma Maria da Costa

Examinador (a): _____

Prof. Esp. Vitor Hugo Martins Resende

Aparecida de Goiânia, 05 de fevereiro de 2015.

Dedicamos este trabalho aos nossos pais e familiares, pois deles recebemos todo apoio e confiança durante toda nossa jornada na graduação.

Nós, acadêmicas do curso de Tecnólogo em Logística, agradecemos em primeiro lugar a Deus que iluminou o nosso caminho durante toda esta caminhada. Agradecemos a todos os professores que nos acompanhou durante a graduação, e em especial a Professora Ma. e orientadora Maria Aparecida dos Reis Rachid, ao Professor Esp. Vitor Hugo Martins Resende, pela orientação, dedicação, apoio e confiança depositada em nós e ao Professor Alessandro Moura pelo carinho imenso que teve com a nossa turma.

Resumo

JOAQUIM, A.S dos, et al. Gestão dos processos logísticos: estudo de caso da empresa Bank Log. Aparecida de Goiânia, 2015, 74. Trabalho de conclusão de curso (Tecnologia em Logística). Faculdade Nossa Senhora Aparecida de Goiânia.

Este trabalho teve por objetivo analisar a gestão dos processos logísticos realizados pela empresa Bank Log, a fim de avaliar a qualidade dos serviços prestados ao seu principal cliente o Banco Caixa Econômica Federal e verificar se há falhas dentro destes processos. Sabe-se que a qualidade da realização destes processos impactam diretamente no *feedback* do cliente para a organização e que, mediante aos anseios de um mercado dinâmico e exigente, as organizações precisam incessantemente buscar melhorias e fidelização de clientes. Por meio de entrevistas com os colaboradores, gestores e levantamentos de dados da empresa foi possível realizar a análise dos processos de armazenagem e distribuição realizados por esta organização a pesquisa realizada na organização foi definida como um estudo de caso. Foi apresentado todo o processo logístico da organização, seus parceiros, colaboradores, fornecedores e sua política de trabalho. Com a implantação do sistema de gestão da qualidade dentro da organização, foi possível que a empresa atingisse suas metas, garantindo a satisfação do cliente, também foi possível que a organização padronizasse seus processos para servir de base para demais filiais da organização. Ao final do trabalho percebe-se que os serviços logísticos oferecidos pela Bank Log ao cliente Caixa Econômica Federal têm sido realizados com qualidade, tendo em vista que as metas atingidas por toda gestão da organização tem garantindo a satisfação do cliente.

Palavras-chave: serviços logísticos, qualidade, armazenagem, distribuição.

ABSTRACT

JOAQUIM, A.S dos, et al. Logistics process management:. Case study of Bank Log company. Aparecida de Goiania, 2015, 74. completion of course work (Technology in Logistics). School Our Lady Aparecida de Goiania.

This work aims to analyze the management of logistics processes carried out by the Bank Log company in order to assess the quality of services provided to its main customer the Caixa Economica Federal Bank and check for gaps within these processes. It is known that the quality of these procedures have a direct impact on customer feedback to the organization and, by the wishes of a dynamic and demanding market, organizations need to constantly seek improvements and customer loyalty. Through interviews with employees, managers and company data surveys was not possible to analyze the storage and distribution processes carried out by this organization. Will be presented the entire logistics process of the organization, its partners, employees, suppliers and its labor policy. With the implementation of the quality management system within the organization, it was possible that the company reach its goals, ensuring customer satisfaction, it was also possible that the organization standardize their processes as the basis for other branches of the organization. At the end of the work it is noticed that the logistics services offered by Bank Customer Log Federal Savings Bank have been conducted with quality, given that the goals achieved throughout the organization's management has ensuring customer satisfaction.

Keywords: logistics services, quality, storage, distribution.

Lista de Ilustrações

Figura 1: Organograma da metodologia de pesquisa.....	16
Figura 2: Organograma.....	28
Figura 3: Armazenagem em porta paletes.....	37
Figura 4: Máquina de Strechar.....	37
Figura 5: Empilhadeira elétrica.....	38
Figura 6: Frota de Caminhões.....	38
Figura 7: Doca com niveladora.....	39
Figura 8: Escritório da logística.....	39
Figura 9: Transpaleteira Manual.....	40
Figura 10: Fita adesiva personalizada.....	40
Figura 11: Caixa de papelão personalizada.....	41
Figura 12: Palete de madeira.....	41
Figura 13: Sistema CTRC – Sistema de Controle de Transporte.....	43
Figura 14: Imagem da GTM Guia de Transporte do Material.....	43
Figura 15: Fluxograma de movimentação financeira e materiais.....	46
Figura 16: Fluxograma do armazenamento de materiais de consumo.....	52
Figura 17: Fluxograma do armazenamento de materiais Permanente.....	53
Figura 18: Fluxograma de distribuição do material permanente.....	54
Figura 19: Gráfico representando índice de demandas realizadas no prazo 2013.....	56
Figura 20: Fases do planejamento estratégico	61
Figura 21: Gráfico representando índice de demandas realizadas no prazo 2014.....	65
Figura 22: Gráfico representando índice de satisfação do cliente.....	66
Figura23: Gráfico com os principais fatores que causam atrasos no atendimento as demandas.....	68

Lista de Quadros

Quadro 1 Levantamento qualitativo do nível escolar.....	34
Quadro 2 Dados de habilidades dos colaboradores.....	34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
Objetivo Geral	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificativa.....	13
Metodologia.....	14
1. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO.....	17
1.1. Descrição da Organização.....	17
1.1.1 Produtos e processos.....	18
1.1.2 Sócios mantenedores ou instituidores.....	20
1.1.3 Força de Trabalho.....	20
1.1.4 Clientes e mercados.....	21
1.1.5 Fornecedores e insumos.....	23
1.1.6 Sociedade.....	23
1.1.7 Parceiros.....	24
1.2 Concorrência e Ambiente Competitivo.....	25
1.2.1. Ambiente Competitivo.....	25
1.2.2. Desafios Estratégicos.....	26
1.3 Aspectos Relevantes	26
1.4 Históricos da Busca de Excelência.....	27
1.5 Organograma.....	28
2 ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS DO SETOR, DO MACROAMBIENTE E DO MERCADO DE ATUAÇÃO.....	29
2.1 Características importantes dos principais fatores da cadeia de custo e produção.....	29
2.2 Características ou forças atuantes da gestão de custos, orçamento planejamento e controle da produção.....	30
3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	33
3.1 Análises das competências da organização.....	33
3.2 Análise dos recursos da organização.....	35
3.3 Análises da Movimentação e Armazenagem.....	42
3.4 Análise da Gestão de Estoques.....	45
3.5 Análise da Cadeia de Suprimentos.....	45
3.6 Análises da Distribuição e Transporte.....	47

3.7 Análise da Localização das Instalações.....	49
3.8 Empreendedorismo e Gestão da Qualidade na Logística.....	49
4. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E MODELO DE NEGÓCIOS.....	57
4.1 Como a organização define as estratégias e o modelo de negócio.....	57
4.2 Quais pressupostos básicos deveriam ser adotados para formulação de estratégias e os riscos como o controle e prevenção de perdas, que a organização em estudo deve considerar.....	58
5. ENVOLVIMENTO DE ÁREAS E PARTES INTERESSADAS.....	59
5.1 Como se dá o envolvimento de áreas e partes interessadas no processo de formulação das estratégias, conforme análise feita anteriormente.....	59
6. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	60
6.1 Na organização em estudo, qual a importância da implementação de ações estratégicas.....	60
6.2 Como deve acontecer (passo a passo) a implementação de ações estratégicas nas áreas eixo.....	60
7. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM LOGÍSTICA.....	64
7.1 Descrição de como organização define os indicadores para avaliação das estratégias.....	64
7.2 Análise e sugestão de melhorias (ferramentas) para a definição dos indicadores para a gestão de logística.....	64
8. ESTABELECIMENTO DE METAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO.....	67
8.1 Como a organização estabelece metas de curto, médio e longo prazo.....	67
8.2 Como deve acontecer o estabelecimento de metas de curto e longo prazo.....	69
9. COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E METAS.....	70
9.1 Como a organização em estudo faz a comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores visando ao engajamento das pessoas na causa comum e, assim, aumentando a eficácia da liderança.....	70
9.2 Proposta de como a organização pode melhorar o processo de comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores.....	70
10. MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	71
10.1 Métodos que são utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias na organização em estudo.....	71
10.2 Métodos que podem ser utilizados para o monitoramento da implementação das	

estratégias nas áreas estudadas.....	71
11. ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO E REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	72
11.1 Como a organização em estudo acompanha os ambientes externo e interno visando a revisão das estratégias.....	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICES.....	78
ANEXO.....	83

Introdução

Diante de um mercado altamente competitivo, que cresce progressivamente no segmento de armazenagem e distribuição, a presente pesquisa apresenta um estudo de como uma empresa funciona, restringindo-se ao processo logístico na movimentação de materiais.

Tendo em vista um mercado com uma elevada exigência por parte dos clientes, no que diz respeito ao estado no qual se encontra o produto ao ser adquirido, observa-se que estes buscam cada vez mais conhecer a fundo todo o processo de armazenagem, estocagem e distribuição, bem como o caminho percorrido pelo produto até o destino final.

A empresa Bank Log se destaca como integradora de soluções logísticas, especializada em bancos e instituições financeiras. Este é um segmento diferenciado porque se trata apenas de clientes com alto grau de exigências, em que se armazenam produtos de alto custo e o transporte deve ser rápido, mas em especial muito cuidadoso e sigiloso.

Pode-se notar que um dos pontos a serem observados com mais atenção nas empresas é como as práticas logísticas vêm sendo utilizadas. Dentro da empresa a logística pode ser observada no controle de estoques, na atividade de compras, na movimentação interna e expedição das mercadorias, no recebimento e processamento dos pedidos feitos pelos clientes, nas embalagens e no sistema de informações.

A logística tem como propósito reduzir a distância existente entre produto e consumidor, de forma que o produto possa satisfazer o consumidor quanto às suas expectativas no que se refere à qualidade, relacionada com a forma que o produto esteve armazenado, bem como à distribuição menor e melhor prazo de entrega, além de proporcionar um menor custo tanto para a empresa como para o consumidor.

A prestação de serviço tem ganhado um espaço diferenciado no meio comercial, industrial e financeiro, no qual a terceirização agrega valores para a empresa a fim de que o processo logístico possa ser feito por outras empresas de diversos segmentos, buscando a inovação e a eficiência de uma logística completa para seus clientes.

No decorrer deste trabalho será apresentado como ocorre a logística feita pela Bank Log, para seu cliente Caixa Econômica Federal.

Segundo Carvalho (2006), o prestador de serviço logístico é um especialista, quer seja ao nível individual ou nível de empresa, onde sua função é agregar valor ao produto ou serviço durante as várias fases da cadeia de abastecimento, desde o controle de *stocks*, armazenagem, transporte e serviço de pós-venda.

Objetivo Geral

Analisar a gestão dos processos logísticos realizados pela empresa Bank Log, a fim de avaliar a qualidade dos serviços prestados ao cliente e verificar se há falhas dentro deste processo.

Objetivos Específicos

1. Identificar os métodos utilizados de movimentação, armazenagem e distribuição utilizados na empresa para realização do processo logístico;
2. Analisar o nível de qualidade dos processos de armazenamento, movimentação e distribuição dos materiais percebidos pelo cliente;
3. Propor melhorias caso sejam constatadas falhas dentro do processo.

Justificativa

O Projeto em questão tem como intuito principal analisar a gestão dos processos logísticos realizados pela empresa Bank Log, tendo em vista que a qualidade da realização destes processos impactam diretamente no *feedback* do cliente para a organização e que, mediante aos anseios de um mercado dinâmico e exigente, as organizações precisam incessantemente buscar melhorias e fidelização de clientes.

Com esta análise é possível identificar na empresa se os processos são feitos de forma eficaz e livres de erros, proporcionando uma maior qualidade e até mesmo a apresentação de melhorias para estes processos, a fim de alinhar a qualidade com a satisfação de seu principal cliente, o Banco Caixa Econômica Federal.

No que tange aos anseios da Faculdade Nossa Senhora Aparecida, o trabalho de conclusão de curso, resultado desse projeto, integrará os arquivos bibliográficos da faculdade e servirá de embasamento teórico para produção de outros projetos, tanto na área de logística quanto em outras áreas.

Tendo por base um mercado de mudanças constantes, o projeto em questão poderá servir não somente para a Empresa Bank Log, também poderá servir como instrumento de melhorias da logística de outras empresas que atuam no mercado.

O corpo discente terá um conhecimento agregado de suma importância com a realização do projeto supracitado, pois este envolve uma pesquisa de campo atenta e uma vasta consulta bibliográfica para a construção de um projeto digno de aplicação. É de grande importância, pois também agregou um conhecimento intelectual e pessoal aos envolvidos.

Metodologia

Com base nos objetivos, classifica-se a pesquisa como pesquisa descritiva. Para Trivinos (1987), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição inexata dos fenômenos e dos fatos, quando estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações e os resultados podem ser equivocados; as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

A pesquisa tem a finalidade de analisar a gestão dos processos logísticos realizados pela empresa Bank Log, a fim de avaliar a qualidade dos serviços prestados aos clientes e verificar se há falhas dentro deste processo. A metodologia aplicada na pesquisa é definida como estudo de caso, no qual será feita a análise dos dados, obtidos através do levantamento das informações da empresa.

Gil (2002) define que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Para o desenvolvimento deste trabalho utiliza-se da pesquisa de levantamentos e entrevistas com colaboradores envolvidos na operação dos processos logísticos realizados na empresa e com o cliente da mesma. Fonseca (2002) aponta que este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos, podendo ser o levantamento de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população (também designado censo).

Foram realizadas pesquisas bibliográficas de textos impressos, escritos e pesquisa documental. Fonseca (2002) diz que a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos ou eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes

constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Quanto à forma, a pesquisa foi qualitativa e quantitativa, pois através de dados numéricos e pesquisas com os colaboradores, analisa-se como ocorre o processo logístico desde o recebimento das mercadorias até a entrega final para o cliente.

Silveira (2009) diz que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002, p.20).

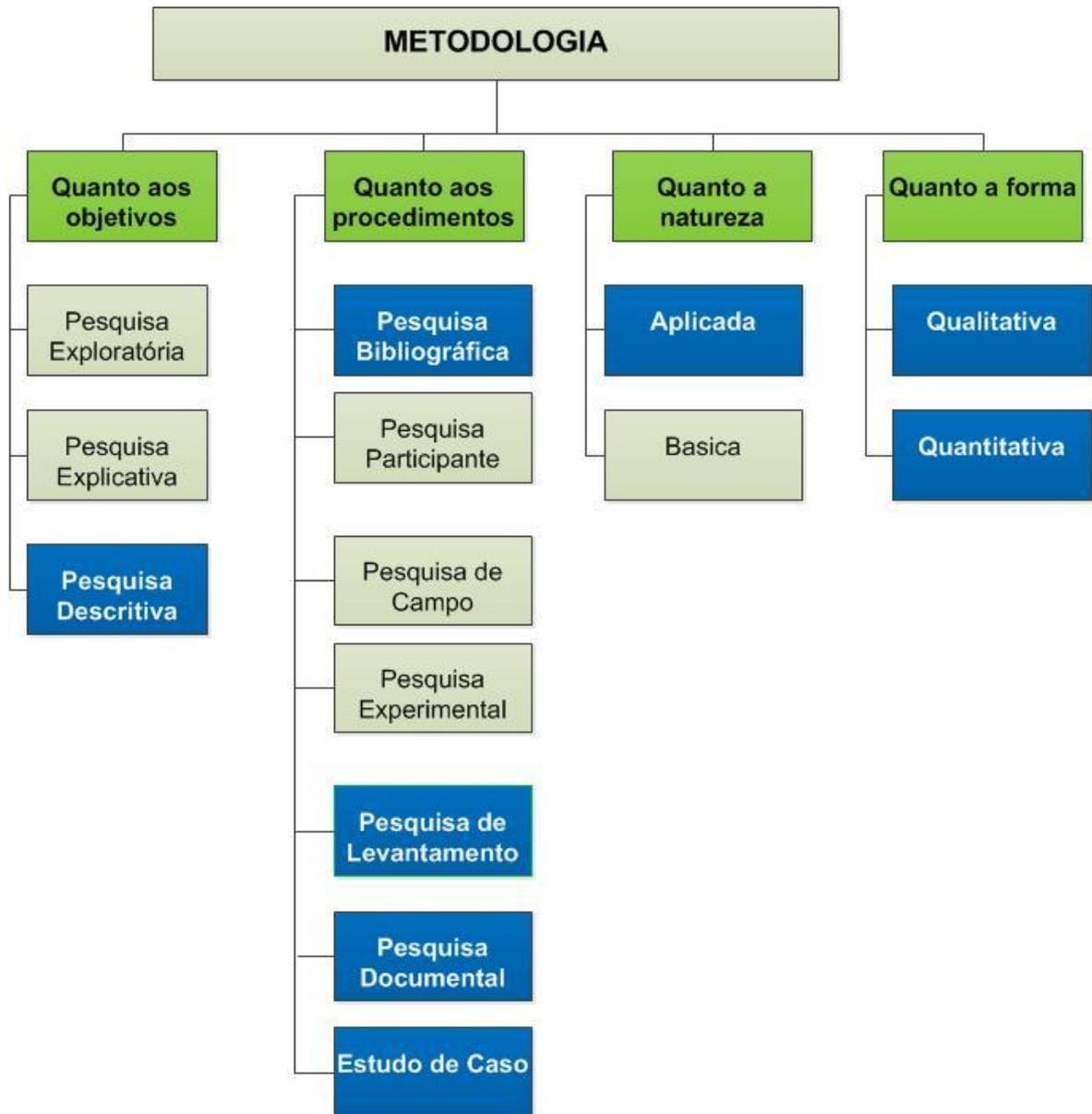
Por meio das entrevistas que foram realizadas com os coordenadores da logística da empresa, buscam-se informações sobre o histórico da empresa Bank Log, em que foram feito um questionário para análise da forma de como ocorre o atendimento ao cliente, de como é feito o processamento dos pedidos desde o ponto de origem até a entrega final e como é realizada a movimentação e armazenagem dos produtos.

De acordo com Lakatos (2010) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante a conversação de natureza profissional.

Quanto à natureza a pesquisa é aplicada. Segundo Silveira (2009) a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Segue na figura 1 organograma da metodologia de pesquisa aplicada ao trabalho:

Figura 1: Organograma da metodologia de pesquisa



Fonte: Grupo de trabalho projeto interdisciplinar (2014)

1. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

1.1. Descrição da Organização

A logística vem revolucionando as organizações em vários níveis de abrangência e nas mais diversas áreas, tais como: suprimentos, produção, armazenagem, estocagem e distribuição. A Bank Log é uma empresa genuinamente goiana, com capital 100% nacional, quotas 100% da mesma família, que foi fundada no dia 10/04/2006 para proporcionar e oferecer aos seus clientes soluções inovadoras para todas suas necessidades logísticas, sejam eles: pequenas, médias ou grandes empresas.

A empresa se destaca como integradora de soluções logísticas, especializada em bancos e instituições financeiras. Este é um segmento diferenciado porque se trata apenas de clientes com alto grau de exigências, no qual são armazenados produtos de alto valor agregado e o transporte deve ser rápido, mas em especial muito cuidadoso e sigiloso.

Sua matriz fica localizada estrategicamente na cidade de Goiânia, com equipamentos e infraestrutura de última geração, contando com o privilégio de estar no coração logístico do Brasil (Centro-oeste). Possuem três (03) grandes CD's (Centro de Distribuição) nas cidades de Brasília, Aparecida de Goiânia e São Paulo, com o quadro de funcionário na filial GO de 26 colaboradores, filial DF de 08 colaboradores e Filial SP de 26 colaboradores.

A Bank Log é responsável por prover recursos, suprimentos, produtos, equipamento e informação para todas as atividades de uma empresa. Buscando administrar desde a armazenagem até a entrega final dos materiais de seus clientes; gerenciando a entrada, armazenamento, estocagem, identificação, *picking*, empacotamento, manuseio, transporte e distribuição. Tudo isso com segurança, planejamento, eficiência e economia para atender as exigências dos clientes.

Sua política de trabalho é apenas no formato B2B, ou seja, para outras empresas via contrato, serviços dedicados e/ou com exclusividade, pois seu maior projeto é cuidar da sua logística do início ao fim.

O comércio Eletrônico empresa-empresa (business to business B2B), refere-se às transações entre empresas realizadas eletronicamente via internet, extranets ou redes privadas. Essas transações podem ser realizadas entre uma empresa e os membros de sua cadeia de suprimento, bem como entre uma empresa e outra qualquer. Neste contexto, o termo empresa indica qualquer organização, privada ou pública, com ou sem fins lucrativos.

1.1.1 Produtos e processos

Conforme publicado no Caderno Compromissos com a Excelência (2008), produtos são bens ou serviços provenientes de um processo, constituem a entrada para outro ou para outros processos até sua chegada ao consumidor para o uso. O termo produto inclui serviços ou prestações de serviços, materiais e equipamentos, informações, um conjunto ou uma combinação desses elementos.

Toda Logística gira em torno do produto. Suas características frequentemente moldam a estratégia logística necessária para deixar o produto disponível para o cliente. Compreender a natureza do produto pode ser valioso para o projeto do sistema logístico mais apropriado. O Produto também é elemento sobre qual a logística exerce controle apenas parcial. Por isso mesmo, é importante compreender sua natureza. (BALLOU, 1993, p. 94)

Sendo assim no caderno de excelência (2007) diz que: Os Processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos em produtos ou serviços. Numa abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas numa sequência determinada, vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.

A empresa Bank Log busca alinhar qualidade a agilidade na entrega de seus serviços, visando oferecer um portfólio de soluções customizadas e inovadoras que agregam valores aos negócios de seus clientes. A empresa disponibiliza um serviço completo de logística desde a armazenagem até entrega final do produto e os serviços oferecidos são:

- Armazenagem e guarda com gestão de estoque, patrimônio e inventário;
- Locação de veículos, equipamentos e máquinas;
- Distribuição e transporte via aérea, rodoviária e fluvial;
- Entrega, remanejamento, manuseio, separação, triagem e *picking*;
- Embalagem, paletização, empacotamento e montagem de Kit's;
- Entrega de malotes, encomendas, pacotes e documentos;
- Serviço especiais utilizando guincho, *munch*, guindastes, empilhadeiras, correia e veículos especiais;
- Logística reversa, *Just In time* e *Cross docking*.
- Mudança Comercial corporativa, empresarial e industrial;

- Remoção e instalação de equipamentos sofisticados, delicados, pesados e de alto valor agregado.

A Bank Log Integradora Logística - Filial GO, atualmente está com contrato de prestação de serviços para o seu maior cliente, o Banco Caixa Econômica Federal, pelo qual são realizados os serviços discriminados acima, para todas as agências bancárias das regiões de Goiás (GO), Tocantins (TO), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Acre (AC) e Rondônia (RO). O contrato de Prestação é dividido em dois setores, o de material de Consumo (papeis A4, copos descartáveis, envelopes, canetas, borrachas... todo material de consumo utilizado nas agências) e material Permanente (caixas eletrônicos, cofres, mesas, guichês de atendimento, longarinas, poltronas, cadeiras... todo mobiliário e equipamento que compõem uma agência). Nos dois tipos de armazenagem e distribuição ocorrem:

Armazenagem do Material de Consumo: Os materiais são recebidos no CAD – Centro de Armazenamento e Distribuição com a devida documentação: Nota Fiscal e Ordem de Fornecimento; no ato do recebimento é conferida a quantidade e a especificação do material junto à nota fiscal emitida e, estando tudo certo, é dada a entrada do material no sistema SIMAC (Sistema de Material de Consumo) – esse sistema é gerenciado tanto pelos gestores da CAIXA como pelos colaboradores da empresa Bank Log.

Distribuição do Material de Consumo: O pedido de envio e entrega dos materiais solicitados pelas agências é gerado através dos gestores da Caixa, sendo lançado o pedido no sistema SIMAC, para que o mesmo seja enviado ao setor de expedição, onde é realizada a triagem de *picking* e separação do material solicitado. O material é depois separado e despachado com a devida documentação emitida: GTM – Guia de Transporte de Material e Nota Fiscal. As solicitações de envio do material para as agências de Goiânia são atendidas com prazo de 24 horas e para as demais regiões é estabelecido em contrato, o prazo de sete dias úteis para realização das entregas, obedecendo à seguinte ordem dos roteiros: do dia 1º ao 7º dia do mês é atendido os pedidos das agências de Mato Grosso do Sul - MS, 8º ao 14º atendido os pedidos das agências de Mato Grosso - MT, Rondônia - RO e Acre - AC, 15º ao 21º Brasília - DF e 22º a 28º dia do mês atendido as agências de Goiás - GO e Tocantins - TO.

Armazenagem do Material Permanente: Os materiais são recebidos no CAD – Centro de Armazenamento e Distribuição com a devida documentação: Nota Fiscal e Ordem de Fornecimento. No ato do recebimento é conferida a quantidade e a especificação do material junto à nota fiscal emitida e, estando tudo certo, é dada a entrada do material no sistema

CTRC e é informado aos gestores da Caixa sobre o recebimento das mercadorias. As mercadorias são armazenadas devidamente nos porta paletes até que sejam despachadas para as agências.

Distribuição do Material Permanente: As solicitações de envio de material permanente para as agências da Caixa são feitas através de chamados abertos por e-mail. O e-mail é recebido pelo setor operacional da Bank Log, onde é feita a averiguação da disponibilidade do material solicitado e, estando tudo certo, o pedido é separado e encaminhado para ser emitida a documentação: GTM – Guia de Transporte e NF - Nota Fiscal para realização do transporte. O prazo de entrega para Goiânia é de 24 horas e para as demais regiões é estabelecido no contrato o prazo de 07 dias úteis. Na distribuição do material permanente não há roteiro a ser seguido, de acordo com a ordem que os pedidos vão chegando eles vão sendo distribuídos.

Há também a distribuição de remanejamento tanto para o material de consumo quanto para o material permanente. O remanejamento ocorre da seguinte forma: é solicitado por e-mail para que a Bank Log colete um determinado material em uma agência da Caixa e entregue este mesmo material em outra agência da Caixa, podendo as agências ser da mesma região ou de regiões diferentes.

No contrato de prestação de Serviço para a Caixa Econômica é estabelecido também o atendimento para recolhimento dos materiais que já não são mais necessários nas dependências das agências bancárias, para retornar ao CAD, onde é realizada pela Bank Log a logística reversa e *Just in time*. Após o recebimento de volta ao CAD é dada novamente a entrada no sistema CTRC e o material fica a disposição da Caixa.

1.1.2 Sócios mantenedores ou instituidores

A organização em estudo é de capital privado e fechado, por ser uma empresa familiar, tendo como únicos sócios marido e mulher.

1.1.3. Força de Trabalho

Conforme publicado no caderno de excelência (FNQ 2008), o conceito de pessoas foi expandido para força de trabalho como sendo: Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como empregados em tempo integral ou parcial, temporários autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização.

A Bank Log investe em seus funcionários tornando-os capacitados para melhor atender a seus clientes, proporcionando-lhes bolsa parcial para que eles possam ter acesso ao ensino superior e cursos técnicos para que possam aprimorar os seus serviços dentro do setor de almoxarifado da Bank Log. Hoje, a Bank Log tem o quadro de funcionários total de 66 funcionários, sendo que 26 pertencem à filial GO, 08 pertencem à filial DF e 26 pertence à filial de SP.

Segundo Corrêa (2011) as principais decisões referentes à gestão da força de trabalho são a seleção, a avaliação, a recompensa e o desenvolvimento dos funcionários. A variável depende do desempenho, tanto no nível do indivíduo como no da organização.

Portanto, para o melhor desempenho na empresa busca-se realizar os seguintes processos:

1. Selecionar as pessoas mais capazes de executar as tarefas definidas pela estrutura;
2. Motivar os funcionários através de recompensas justas;
3. Treinar e desenvolver os funcionários para garantir desempenho futuro;
4. Avaliar os funcionários de modo a justificar as recompensas.

O desempenho também é função do contexto organizacional e dos recursos colocados à disposição dos funcionários, ou seja, a estratégia, a estrutura organizacional e o projeto do trabalho.

1.1.4. Clientes e mercados

Cliente é quem tem acesso a várias opções de escolha de qualquer produto. É toda e qualquer pessoa que somente visita ou que procura a empresa com algum interesse em adquirir produtos ou serviços no momento presente ou futuro. Partindo da definição de Juran (1997), que apresenta cliente como qualquer pessoa que seja impactada pelo produto ou processo, pode-se afirmar que o cliente é qualquer pessoa que participe do processo, desde a sua concepção até seu consumo.

Kloter (2000) define que o mercado empresarial é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.

A Bank Log Integradora Logística possui vários clientes, sendo os principais: Azul Linhas Aéreas Brasileiras, Caixa Econômica Federal, CONAB (Companhia Nacional de

Abastecimento) e Manulli Fitasa, entre outros, lembrando que seu principal foco são instituições financeiras que necessitem de serviços terceirizados, para que possam ser atendidas desde a armazenagem à entrega final do produto para o cliente, oferecendo soluções customizadas e inovadoras. A Bank Log atualmente tem como seu maior cliente a Caixa Econômica Federal, contrato este concedido através de licitação, e busca sempre investir no seu *marketing* para buscar e atender novos clientes.

Segundo Kotler (2000), *marketing* é um processo social do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam, com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Normalmente o *marketing* é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de *marketing* envolvem-se no *marketing* de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. (KOTLER, 2000, p.25).

A Bank Log trabalha com empresas grandes, instituições financeiras e órgãos públicos e suas ações de *marketing* são diretas e geradas de diversas formas. A mesma oferece brindes e ações com os atuais clientes, realizam investimento com agendas anuais da empresa, canetas personalizadas, entre outros. Além de possuir o site na web e estar sempre levando informações e inovações na rede social (facebook), participa de eventos, feiras, prêmios e jantares oficiais de associações comerciais e industriais.

Sua maior forma de ganhar o mercado é através das assinaturas de revista, informativos de licitações e pregões eletrônicos, pois este é o maior canal onde a empresa obtém novos contratos.

A teoria e a prática do marketing tradicional sempre se concentra na atração de novos clientes e não na retenção dos existentes. Hoje, no entanto, embora atrair novos clientes continue sendo uma importante tarefa de marketing a ênfase deslocou-se para o marketing de relacionamento - criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados. (KLOTTER, 2003, p. 474).

O mercado de atuação da empresa é muito amplo, pois hoje muitas empresas buscam realizar o processo de distribuição e armazenagem através de serviços terceirizados (com outras empresas). A vantagem para o cliente é muito grande, pois a Bank Log oferece uma estrutura completa e bastante eficaz para realizar a gestão de estoque, inventário e realizar a distribuição das mercadorias para seus clientes de forma segura e eficiente. Seu principal foco no mercado é em instituições bancárias.

1.1.5. Fornecedores e insumos

Em seu artigo 3º, o código de defesa do consumidor define o fornecedor como:

[...] toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviço [...] (Código de Defesa do Consumidor, 1999, p.1).

A Bank Log possui diversos fornecedores, desde embalagens para melhor armazenar, guardar os materiais, bem como fornecedores que prestam serviços de assistência técnica nas máquinas de empilhadeiras de *strechar* e manutenção em seus caminhões. Alguns de seus principais fornecedores de embalagens são: Manulli Fitasa, que fornece fitas durex, fitas de arquear totalmente personalizadas com o símbolo da Bank Log e filme *stretch*. As caixas de papelão são fornecidas pelas empresas: Cartonagem Padrão e Goiaspel Embalagens e as mesmas são totalmente personalizadas. A organização possui toda assistência técnica para as empilhadeiras utilizadas no processo de armazenagem e este serviço é oferecido pela empresa Labortech e Empilhadeiras. As empresas Belcar Caminhões e Kia Ventura Veículos realizam os serviços de manutenção e revisão nos caminhões da organização.

Dentre outros fornecedores, podemos destacar as seguintes organizações: CRA/GO, Buonny Projetos e Serviços, Tokio Marine Seguradora, Good Car, Sascar, Eco frotas, entre outras.

Segundo Bonilha (2003), o insumo em economia designa um bem ou serviço utilizado na produção de um bem ou serviço. Inclui cada um dos elementos (matérias-primas, bens intermediários, uso de equipamentos, capital, horas de trabalho etc.) necessário para produzir mercadorias ou serviços.

Os insumos que são utilizados para realizar os serviços prestados pela empresa são os equipamentos e maquinários, tais como empilhadeiras, paleteiras, caminhão munck, entre outros. Há também a mão de obra feita pelos trabalhadores, que são fundamentais para o desenvolvimento dos serviços oferecidos.

1.1.6. Sociedade

A sociedade da empresa Bank Log é a sociedade limitada LDTA, já que o Órgão da Fazenda define que Sociedade limitada é aquela que realiza atividade empresarial, formada

por dois ou mais sócios que contribuem com moeda ou bens avaliáveis em dinheiro para formação do capital social.

A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor do capital social, porém respondem solidariamente pela integralização da totalidade do capital, ou seja, cada sócio tem obrigação com a sua parte no capital social, no entanto, poderá ser chamado a integralizar as quotas dos sócios que deixaram de integralizá-las.

Para a sociedade em geral, a empresa busca inovar na logística do segmento bancário e financeiro a fim de atingir a busca pela excelência.

Sabe-se que contribuir para um mundo melhor e formar uma sociedade mais justa é uma obrigação de todos nós. A empresa Bank Log sempre realizou atividades junto a entidades com finalidades sociais e ONG'S sem fins lucrativos. A mesma apoia continuamente todos que realizam trabalhos voluntários para suas comunidades e contribuem para a melhoria das condições de vida do ser humano, em especial das crianças. Por isso a empresa ajuda e é associada a diversas entidades, entre elas podemos destacar: Fundação Abrinq, Terra Livre, na Mão Certa, MSF, entre outros.

A responsabilidade com o meio ambiente é um valor intrínseco para a empresa, por isso a mesma possui lixeiras especiais para coleta seletiva, que consiste na separação de 99% dos resíduos gerados pela empresa e sua operação, em especial: madeira, plástico, fitas de embalagens, metais, papel e papelão.

Desde sua fundação até hoje, a empresa oferece um sistema de reciclagem deste material, junto a indústrias que reutilizam estes materiais para a fabricação de matéria-prima ou até mesmo outros produtos. Sabendo que a ameaça de exaustão dos recursos naturais não renováveis aumenta a necessidade de reaproveitamento dos materiais recicláveis, a Bank Log criou este sistema. Todo recurso/renda obtida neste processo é revertida e utilizada pelos seus funcionários/colaboradores. A empresa é associada à FSC (*Forest Stewardship Council*) e toda sua papelaria é produzida com material certificado.

1.1.7. Parceiros

Segundo Ritzman (2004), parceria é a união entre duas pessoas jurídicas que aceitam compartilhar experiências entre toda cadeia de fornecedores desenvolvendo conhecimentos, superando desafios e usufruindo de oportunidades que dependam de aliança entre organizações com trajetória, qualificação e missão própria. O autor diz ainda que relações de

parceria são criadas visando descobrir e explorar oportunidades em conjunto, e seus membros confiam uns nos outros.

A Bank Log possui diversas parcerias com transportadoras localizadas em todo Brasil, o que auxilia muito nos serviços de distribuição para localidades com menor fluxo de envio de matérias. Neste caso, é estabelecido juntamente com o parceiro um contrato firmado entre eles para auxiliarem no recolhimento, remanejamento e entrega dos materiais solicitados pelo seu cliente, Caixa Econômica Federal quando o caminhão próprio da Bank log não estiver no local e for um pedido de urgência.

Há também a parceria entre os motoristas agregados fixos que prestam serviço para Bank Log. Estes agregados realizam todos os meses os roteiros que partem para as cidades de Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia, levando os pedidos de matérias de consumo solicitados pelas agências. Há também os motoristas que ficam de plantão para algum caso de urgência.

1.2 Concorrência e Ambiente Competitivo

De acordo com Kloter (2000), concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. O conceito de mercado da concorrência abre um amplo leque de concorrentes reais e potenciais.

No cenário atual, preocupar-se com a logística tornou-se fundamental nas empresas. O ambiente em que as empresas operam atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Portanto, elas estão buscando a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para alcançar esses objetivos, cada um tenta encontrar o seu próprio caminho; porém, um ponto comum pode ser observado: a opção pela aplicação da logística, que deve ser entendida como o gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais e das informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos de uma origem a um destino final. (MACHADO, 2008, p.1).

1.2.1. Ambiente Competitivo

A empresa Bank Log possui uma concorrência muito feroz, em especial por que hoje existem diversas empresas pequenas, familiares e de grande porte que dizem fazer uma logística completa. Por isso seu ambiente é repleto de concorrentes, visto que há um grande crescimento do mercado logístico na área de prestação de serviço.

Porém, para se destacar dos demais concorrentes a empresa é especializada em oferecer serviços para instituições financeiras e bancárias, segmento no qual quase não há empresas com esta especialidade. Além de ser referência em serviços logísticos para

instituições financeiras, a empresa possui uma estrutura completa para atender as empresas de diversos segmentos, oferecendo um preço justo, com prazos estabelecidos, garantindo a armazenagem, tratamento, entrega e a integridade dos produtos de seus clientes.

1.2.2. Desafios Estratégicos

Segundo Bertaglia (2009) o desafio estratégico é um esforço para produzir decisões que orientarão as ações da organização. Deve ser simples e claro, e conter missão, os princípios, as metas e os objetivos da empresa, se baseando nas premissas e variáveis internas e externas.

As variáveis internas se concentram nos recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Apresentam um melhor nível de controle, uma vez que as ações sobre elas podem ser imediatas. Já as variáveis externas apresentam maiores riscos e apresentam um menor nível de controle ou nenhum controle; correspondem ao mercado e aos clientes, à concorrência, à conjuntura social, política e econômica e aos fornecedores (BERTAGLIA, 2009, p. 46).

A Bank Log busca sempre estar inovando pra melhor atender seus clientes, e para isso um de seus maiores desafios é conseguir atender todo o território brasileiro, pois para a empresa é necessário ter pelo menos uma unidade de armazém em cada uma das regiões do país. Já possuem armazéns nas regiões de GO, SP e DF e em breve devem estar abrindo sua nova unidade no nordeste (PE). Seus planos futuros incluem ter uma unidade na região norte (Belém ou Manaus) e uma unidade do Sul, que provavelmente será em Curitiba.

Com isso, a Bank Log terá a potencialidade de atender rapidamente qualquer região ou localidade no país com o menor custo. Os armazéns da Bank Log ainda não são próprios, os mesmos são alugados e o mais novo investimento da empresa é a construção de seu armazém próprio aqui na cidade de Aparecida de Goiânia - GO. A empresa está caminhando para conseguir recursos financeiros para atingir esse novo projeto.

1.3 Aspectos Relevantes

A empresa, que surgiu em 2006, já é referência na prestação de serviços logísticos que se estende para todo o Brasil, buscando mais organização e agilidade ao serviço. Possui três grandes centros de distribuição em SP, GO e DF, contam com uma infraestrutura completa de equipamentos de última geração, veículos próprios, agregados e terceirizados, armazéns modernos, limpos e organizados, estrutura porta paletes, empilhadeiras, envelopadoras, máquinas de arcar e *stretch*.

Toda sua frota é rastreada 24 horas por dia, o que promove um monitoramento preciso e em tempo real, garantindo maior tranquilidade e segurança para seu cliente. Há um alto investimento em tecnologia.

É uma empresa especialista em logística do segmento bancário e financeiro, e um grande diferencial das demais empresas é que a mesma investe na capacitação de seus funcionários, oferecendo bolsa de estudo e tornando-os cada vez mais capacitados para melhor atender seus clientes.

1.4 Históricos da Busca de Excelência

A Bank Log sempre foi uma empresa 100% familiar e de tradição. A mesma foi aberta no ano de 2006 e para começar a dar os seus primeiros passos contou com a ajuda de outra empresa (Sétima do Brasil), que hoje já está no mercado há 25 anos e atua na mesma área da Bank Log.

A empresa começou bem pequena, seu faturamento era de 20 mil por mês, mas com o passar dos anos vieram alguns bons clientes, e assim começaram a ter uma lucratividade maior, alguns prejuízos por não ter tanto conhecimento e ser nova na área; e assim a empresa foi aprendendo e melhorando cada vez mais.

Sempre focados no cliente e no atendimento (resposta), dar o *feedback* foi algo imprescindível no seu negócio. Explica o diretor que, quando a empresa erra ou atrasa com os pedidos dos clientes, a mesma sempre mantém informado o cliente de que houve o problema e sempre deixa o cliente ciente da situação e isso contou muito para a Bank Log, pois é uma empresa que sempre procurou obter o *feedback* de seus clientes.

A empresa passou a ser convidada para participar de alguns eventos tais como palestras, realizou diversos cursos, participou de feiras de logística, transporte e maquinaria, no Brasil e no exterior. Posteriormente foram surgindo os prêmios, troféus, medalhas, condecorações e homenagens. Hoje a Bank Log passou de empresa EPP (empresa de pequeno porte) para LTDA (Empresa Ilimitada).

Em 2013 a empresa conseguiu obter de uma só vez a dupla certificação ISO 9001 (Qualidade) e ISO 14001 (Ambiental), e no ano de 2014 foi certificada com a ISO 18001 (OHSAS – Saúde e Segurança Ocupacional), certificação esta que poucas empresas do Brasil na área de logística possuem. No mês de agosto do ano de 2014 a empresa saiu na revista da Exame PME (Pequenas e Médias Empresas) edição 76 do grupo Abril, onde a empresa

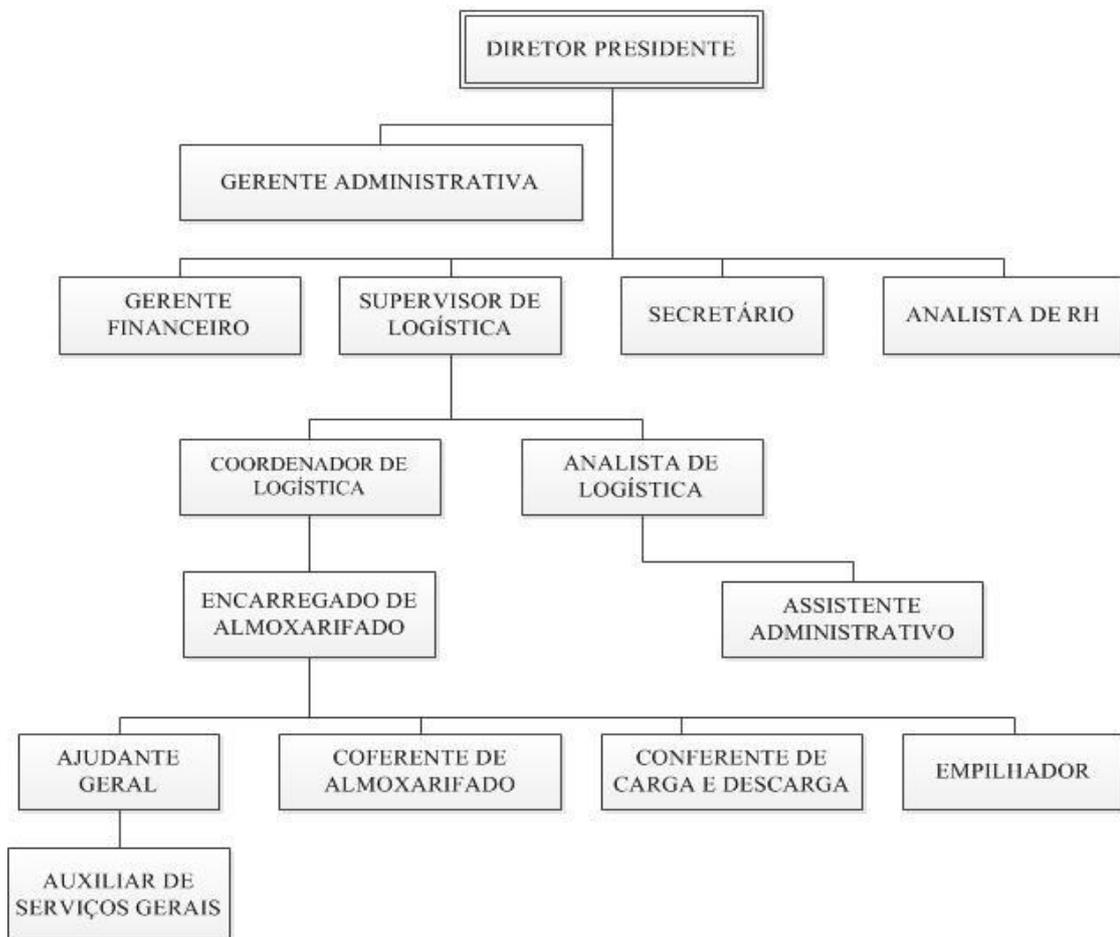
conquistou o ranking nacional de segundo lugar das 250 empresas que mais crescem no Brasil e no ranking regional conquistou o primeiro lugar dentre as empresas.

1.5 Organograma

Segundo Faria (2006) o organograma é a representação entre as relações hierárquicas dentro de uma empresa, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos e a comunicação entre eles.

Segue conforme figura 2, o organograma da empresa Bank Log.

Figura 2: Organograma



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Empresa Bank Log (2013).

Conforme figura 2, o organograma da empresa Bank Log é dividido entre o setor da alta direção e o setor operacional, onde as respectivas funções estão interligadas uma nas outras, na organização os coordenadores logísticos e o analista de logística estão ligados diretamente ao supervisor logístico, podendo assim garantir que as funções logísticas possam ser realizadas em conjunto.

2 ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS DO SETOR, DO MACROAMBIENTE E DO MERCADO DE ATUAÇÃO.

Para Chiavenato (2002), o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma empresa, isto é, tudo aquilo situado fora de empresa. É do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações. Nenhuma empresa se situa no vácuo; ela interage com o ambiente e seu resultado depende das influências sofridas por este.

Para o mercado, a Bank Log tem aspectos positivos e que são relevantes, pois o segmento da terceirização de serviço tem ganhado seu espaço no mercado e a empresa conta com toda uma estrutura para atender diversos clientes. Os armazéns da empresa, por exemplo, estão bem localizados, o que facilita muito o deslocamento de mercadorias entre uma região e outra.

O mercado explorado pela empresa pode ser considerado muito bom por que a terceirização de serviços logísticos para as instituições financeiras são essenciais, pois as agências bancárias necessitam de uma logística rápida e eficaz para que a mesma esteja sempre bem equipada e com os materiais de consumo sempre prontos, para garantir o bom atendimento e o bem estar de seus clientes.

Levando em consideração os riscos que podem acontecer com a empresa, um deles é não conseguir ganhar novos contratos, que são realizados através de licitações, pois pode ocorrer de outras diversas transportadoras ou prestadoras de serviços conseguirem brigar por um preço melhor (mais acessível) e ganhar o contrato. A Bank Log se preocupa com isso, pois ela procura ganhar os contratos com o preço bom sem que haja prejuízo para a empresa.

2.1 Características importantes dos principais fatores da cadeia de custo e produção.

A empresa, por ser uma prestadora de serviços, não possui custo com produção. Os custos necessariamente são somente os que envolvem todo o processo para realização do processo logístico, desde a armazenagem à entrega final dos produtos de seus clientes.

Segundo Faria (2012) entende-se por custos todo o gasto que pode ser convertido, direta ou indiretamente, em investimentos. Na empresa, têm-se custos com armazenagem, transportes, distribuição, mão de Obra, contratos com transportadoras e parceiros, locação de

armazéns, operadores logísticos, entre outros. Estes custos irão interferir ao preço do contrato da prestação de serviço solicitado pelo cliente.

2.2 Características ou forças atuantes da gestão de custos, orçamento planejamento e controle da produção.

Em uma pesquisa realizada por Fleury (2000) sobre as características do mercado de prestadores de serviços logísticos foi identificado que o aumento da competência em tecnologia de informação é percebido como a maior oportunidade para melhorar os serviços em certas situações e reduzir custos, assim como o comércio e a oferta de serviços integrados são vistos como as maiores oportunidades para os operadores logísticos no futuro.

Dentre as principais barreiras identificadas ao desenvolvimento do setor no país estão a complexidade, o custo dos impostos e as deficiências de infraestrutura de transporte e armazenagem.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso. O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados alvos, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes (KLOTTER, 2000, p.98).

Em se tratando da empresa Bank Log, os seguintes pontos como oportunidades podem ser apresentados:

1. Crescimento do mercado logístico: Tem-se visto um grande crescimento do mercado logístico nacional, devido à especialização de muitas empresas e busca de melhorias nos investimentos necessários para estarem preparados para atender um mercado crescente com maior qualidade.
2. Olimpíadas: Com a chegada de grandes eventos tais como as Olimpíadas 2016 a empresa já está buscando novos investimentos para propor um melhor atendimento e se sobressair das demais prestadoras de serviços logísticos, pois diversas grandes empresas e multinacionais vão chegar ao país, e as que já estão aqui devem ampliar a utilização de serviços logísticos devido ao grande fluxo de pessoas e conseqüentemente um aumento no consumo nestes anos entre 2015 e 2016.
3. Expansão do cliente principal CEF: Devido seu principal cliente, a instituição financeira Caixa Econômica Federal, estar inaugurando várias novas agências bancárias nos mais diversos estados do Brasil, há uma grande possibilidade de ocorrer novas licitações para novos contratos de transporte e armazenagem dos produtos e materiais utilizados nas

agências, podendo propor para Bank Log novos contratos de prestação de serviço em outros estados.

4. Certificação do sistema da ISO 9001, 14001 e 18001: Com a nova certificação do sistema da ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, a empresa tem o diferencial das demais empresas, se tornando mais atrativa para o mercado, pois são poucas as empresas do segmento de prestação de serviços logísticos que possuem estas certificações. E hoje grandes empresários que necessitam da prestação de serviços logísticos tendem a optar por empresas certificadas, devido à grande preocupação que se tem com o meio ambiente e a qualidade no serviço prestado.
5. Privatização das estradas: Algumas estradas serão privatizadas e isto por um lado é ruim, porém ao mesmo tempo vão dar melhores condições de minorar o tempo para realização do transporte, conseqüentemente reduzindo os custos com manutenção.

Segundo Kloter (2000), uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de *marketing* defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros.

Com relação às ameaças ambientais para a Bank Log podem ser apresentados os seguintes tópicos abaixo:

1. Concorrência: A concorrência, pois se tem grandes empresas no mercado de atuação da Bank Log que podem se sobressair, tais como IPS, Fedex, Braspress e Julio Simões.
2. Aumento de custos: O aumento nos preços devido aos possíveis reajustes que estão por vir no combustível e estradas que serão privatizadas.
3. Mudanças legais: Outro risco são os governamentais e fiscalizatórios que mudam muito no Brasil, portanto a qualquer momento a legislação (leis) pode mudar e a empresa deve sempre estar atenta, para que possam sempre estar dentro dos requisitos necessários e legais para realização da prestação dos serviços logísticos.
4. Tributação: Sabe-se que o custo no Brasil é muito caro, devido o país ser um dos que mais paga impostos e, ainda, a arrecadação destes valores, não investidos integralmente na finalidade que deveriam, prejudica muito, pois com custos tão caros nem sempre é fácil fazer novo investimento para a empresa. Os valores arrecadados com os impostos, tais como o IPVA, poderiam ser investidos na melhoria das estradas rodoviárias do país, porém sabe-se que não funciona assim; as estradas e rodovias brasileiras continuam em péssimo estado para trafegar.
5. Burocracia dos órgãos reguladores: A cada dia aumenta o número de cadastros, documentos e licenças que só complicam e atrasam os processos, sendo que toda esta

documentação poderia ser unificada, facilitando muito a gestão administrativa das empresas. Exemplo: Dispensa de licenciamento ambiental que demora a ser liberado para a empresa e a mesma fica dependendo do órgão regulamentador.

6. Greve dos bancos: A greve dos bancários, nos últimos anos, tem ocorrido por pelo menos uma vez ao ano, o que prejudica muito a empresa Bank Log, pois as maiorias das agências ficam paralisadas, o que diminui muito o fluxo de pedidos para entrega de materiais solicitados pelas agências e conseqüentemente faz com que o faturamento mensal tenha uma redução significativa para a empresa.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.

3.1 Análises das competências da organização

De acordo com Chiavenato (2000), uma competência se constitui de um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa.

Mapeamento das competências:

Competências Essenciais da Organização (*core competence*): São competências distintivas que toda organização precisa construir e possuir para manter sua vantagem competitiva sobre as demais.

Competências Funcionais: São as competências que cada unidade organizacional ou departamento deve construir e possuir para servir de base às competências essenciais da organização. Assim cada uma das diversas áreas da organização – Marketing, produção/operações, finanças, Rh, tecnologia – precisa construir competências próprias de sua organização.

Competências Gerenciais: São as competências que cada gerente ou executivo precisa construir e possuir para atuar como gestor de pessoas.

Competências Individuais. São as competências que cada pessoa deve construir e possuir para atuar na organização ou em suas unidades.

Segundo Lamcobe (2011), habilidade é a forma que um administrador dirige as atividades de outras pessoas e assume as responsabilidades de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços. Segundo essa definição, uma administração bem sucedida parece fundamentar-se em três habilidades básicas que chamaremos de: técnica, humana e conceitual.

Habilidade Técnica: esta habilidade implica a compreensão e o domínio de um determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado e habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica.

Habilidade Humana: é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos. Refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas, requerendo capacidade para criar uma atmosfera de segurança para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo. Ela inclui a capacidade de se colocar no ponto de vista

do outro para compreendê-lo em sua plenitude. Uma das características da habilidade humana é a estabilidade emocional.

Habilidade Conceitual: significa habilidade para visualizar a organização como um conjunto integrado. Implica a capacidade de se posicionar no ponto de vista da organização, requer ainda a capacidade de visualizar a organização dentro de seu ambiente externo e compreender as forças políticas, econômicas e sociais que atuam sobre ela.

Foi realizada na empresa uma pesquisa, a fim de analisar as competências e habilidades de cada colaborador que exerce as funções dentro do armazém e para isso foi conferido o nível de escolaridade de cada colaborador que exerce funções na área logística.

Segundo quadro 1, tem-se o levantamento qualitativo dos recursos da empresa:

Quadro 1: Levantamento qualitativo do nível de escolaridade dos colaboradores.

Quantidade de colaboradores	Nível de escolaridade
15	Ensino médio completo
1	Ensino médio incompleto
1	Superior Completo
2	Superior Incompleto

Fonte: Dados da empresa, Bank Log 2014.

Segue no quadro 2, as informações referentes a habilidades que cada colaborador deverá ter para realizar as atividades na empresa.

Quadro 2: Dados de habilidades dos colaboradores

Cargo: Coordenador logístico.	
Formação escolar mínima necessária: Superior Completo.	
Habilidades pessoais necessárias para o desempenho do cargo	
01- Comprometimento	04- Organização
02- Liderança	05- Criatividade
03- Flexibilidade	06-Facilidade no relacionamento interpessoal
Cursos e conhecimentos necessários para o cargo	
01- Administração de Empresas / Logística	04- Informática
02- Gestão Financeira	
03- Noções de Contabilidade	
Cargo: Conferente de carga e descarga	
Formação escolar mínima necessária: Ensino médio	
Habilidades pessoais necessárias para o desempenho do cargo (de acordo com a descrição do cargo)	
01- Comprometimento	04- Organização
02- Liderança	05- Criatividade
03- Flexibilidade	06-Facilidade no relacionamento interpessoal
Cursos e conhecimentos necessários para o cargo (de acordo com a descrição do cargo)	
01- Informática	
02- Noções básicas de logística	

Cargo: Motorista	
Formação escolar mínima necessária: Ensino médio	
	04- Organização
02- Liderança	05- Criatividade
03- Flexibilidade	06-Facilidade no relacionamento interpessoal
Cursos e conhecimentos necessários para o cargo (de acordo com a descrição do cargo)	
01- Habilitação categoria D.	
02- Noções básicas de logística	
Cargo: Operador de empilhadeira	
Formação escolar mínima necessária: Ensino médio	
Habilidades pessoais necessárias para o desempenho do cargo (de acordo com a descrição do cargo)	
01- Comprometimento	04- Organização
02- Liderança	05- Criatividade
03- Flexibilidade	06-Facilidade no relacionamento interpessoal
Cursos e conhecimentos necessários para o cargo (de acordo com a descrição do cargo)	
01- Curso de Empilhador	
02- Informática	
03-Noções básicas de logística	

Fonte: Dados da empresa, Bank Log 2014.

Analisando a pesquisa do nível de escolaridade juntamente com as habilidades que o colaborador deverá exercer nas funções, pode-se dizer que as competências que a organização tem estão de acordo com o que é estipulado pela mesma, pois grande maioria das funções exige que o colaborador tenha o ensino médio completo, e que para as atividades de empilhador é necessário que o colaborador antes receba curso de empilhador para que depois o mesmo esteja apto a exercer suas funções. Outro ponto positivo que conta para uma melhor competência da empresa Bank Log é que a mesma investe no ensino superior dos colaboradores que possuem este interesse e proporciona mensalmente treinamentos internos com seus colaboradores.

3.2 Análise dos recursos da organização

Segundo Pozo (2010), os recursos da organização constituem os elementos primordiais para uma organização poder operar, produzir produtos e serviços que irão atender as demandas de mercado. Os recursos patrimoniais de uma organização compreendem instalações, máquinas, equipamentos e veículos que fazem possível sua existência, ou seja, sua operação. São todos os bens necessários para as empresas operarem, criarem valor e proporcionarem satisfação ao cliente.

Existem centenas de tipos de equipamentos de movimentação de materiais e de suporte para melhorias da realização do trabalho em uma organização.

Na Bank Log se usa os seguintes recursos:

Maquinários:

- Empilhadeira elétrica e manual;
- Transpaleteira;
- Máquina de strechar;

Para a armazenagem utiliza-se de:

- Estrutura porta-paletes;
- Paletes de madeira com quatro entradas;
- Filme *stretch*;
- Fita de arquear;

Para a distribuição dos materiais:

- Niveladora de docas
- Plataformas elevatórias
- Carros com plataformas
- Carros, minivans, caminhões de pequeno, médio e grande porte.

Para realizar as atividades dentro do escritório tem-se:

- Computadores
- Impressoras
- Software e os Sistemas (CTRC) e (SIMAC).

Segue nas figuras 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10, 11 e 12 algumas imagens dos recursos utilizados na organização.

Figura 3: Armazenagem em porta paletes.



Fonte: Bank Log 2014.

Figura 4: Máquina de Strechar.



Fonte: Bank Log 2014.

Figura 5: Empilhadeira elétrica.



Fonte: Bank Log 2014.

Figura 6: Frota de Caminhões.



Fonte: Bank Log 2014.

Figura 7: Doca com niveladora.



Fonte: Bank Log 2014.

Figura 8: Escritório da logística.



Fonte: Bank Log 2014.

Figura 9: Transpaleteira Manual.



Fonte: Bank Log 2014.

Figura 10: Fita adesiva personalizada.



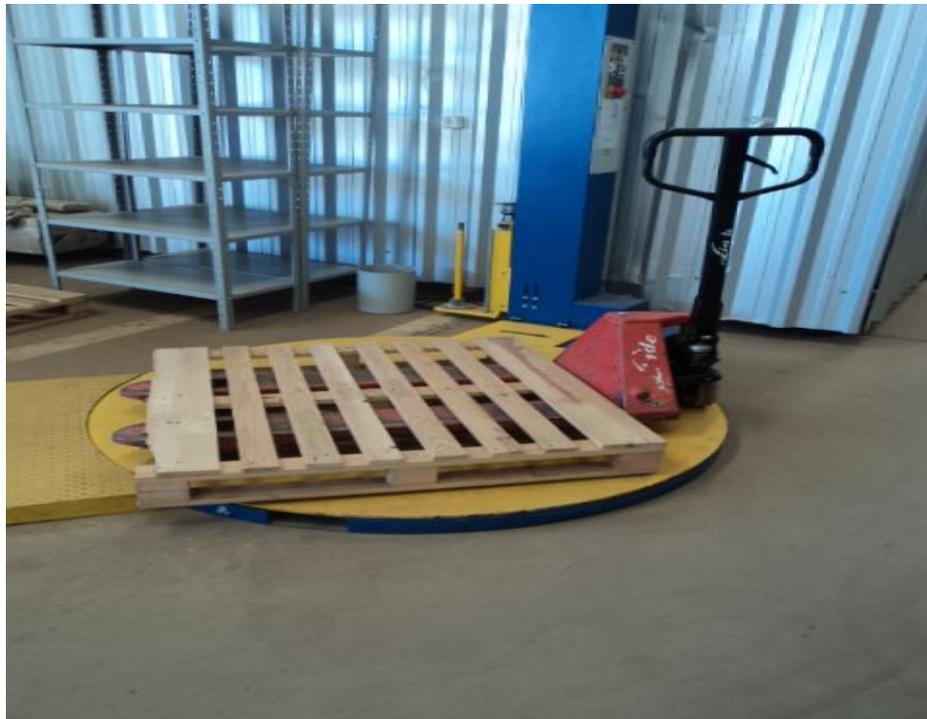
Fonte: Bank Log 2014.

Figura 11: Caixa de papelão personalizada.



Fonte: Bank Log 2014.

Figura 12: Paleta de madeira.



Fonte: Bank Log 2014.

3.3 Análises da Movimentação e Armazenagem

Segundo Moura (2004), a armazenagem é uma função que consiste, no seu sentido mais geral, em uma atividade ampla e complexa, sob o ponto de vista operativo, a serviço do processo produtivo e da organização distributiva. É a melhor forma de guardar materiais, é aquela que maximiza o espaço disponível nas três dimensões do prédio: comprimento, largura e altura.

A armazenagem é uma das principais atividades realizadas pela empresa em estudo, uma vez que esse recurso é movimentado diariamente nos CADs (Centro de Armazenagem e Distribuição Bank Log), com os processos de entradas e saídas de equipamentos, mobiliários e material de consumo, pertencentes ao cliente Caixa Econômica Federal.

A área de armazenagem dos CADs é composta por estruturas porta-paletes que são separados por corredores para um melhor acesso às mercadorias. O CAD localizado em Aparecida de Goiânia possui uma área de 8.000m² para armazenagem. A área de armazenagem do CAD de São Paulo é de 6.000 m² e o de Brasília é de 2.520 m², utilizados para guarda temporária dos materiais para uma futura distribuição. Todos os CADs são feitos de estrutura metálica, tem a liberação de funcionamento do corpo de Bombeiros, alarmes, cerca elétrica e segurança monitorada 24 horas.

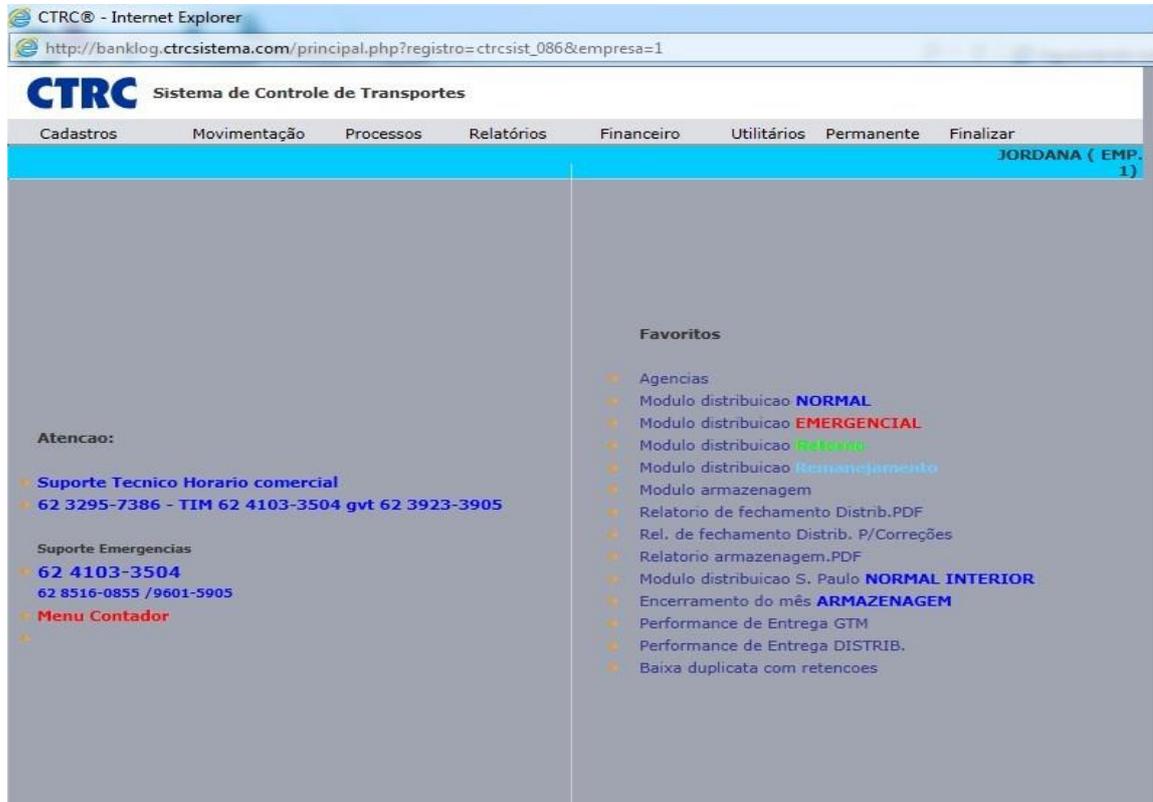
Conforme os contratos com o cliente Caixa Econômicos Federal, que são os contratos materiais permanentes e o contrato de materiais de consumo, destacam-se os processos no sistema software da Empresa:

No contrato permanente, pelo que são armazenados os mobiliários (cadeiras, mesas, poltronas etc.), equipamentos (caixa eletrônico, computador, servidor etc.) e segurança (porta giratória, Kit de imagem CFTV, Cofre etc.), a empresa possui um sistema *software* (CTRC) desenvolvido exclusivamente para uso do cliente, no qual é controlada a armazenagem através do documento para acompanhamento e movimentação da armazenagem. A conferência dos produtos que chegam nos armazéns é feito pela própria nota fiscal.

Para realizar o controle de entrada e saída dos produtos no sistema, é gerado uma GTM (Guia de Transporte de Material) neste documento GTM constam os dados da demanda inicial, que são a quantidade, qualidade (tipo de material – novos, usados, servíveis e inservíveis) dos materiais a serem remanejados, de saída e/ou entradas nos CADs. Com isso, após baixa da guia de transporte, a armazenagem é automaticamente movimentada através desse sistema.

Segue abaixo na figura 13 imagem da pagina inicial do sistema CTRC utilizado pela empresa, e figura 14 imagem da GTM Guia de Transporte do Material.

Figura 13 sistema CTRC – Sistema de Controle de Transporte.



Fonte: Bank Log (2014).

Figura 14 imagem da GTM Guia de Transporte do Material.

Item-Quantidade		Descrição do Material	TIPO	Un	Qtd.M3/KG	Valor Total
		Patrimônio	Nr.Série	Codigo		Valor Unitario
1	-1	FRAGMENTADORA DE PAPEL	NV	M3	0,300	1.000,00
		SP	SS	62	0.3	1.000,00

Fonte: Bank Log (2014).

Têm-se uma fórmula implantada para o cálculo do custo de armazenagem conforme contrato permanente: (Armazenagem: R\$ 35,00 por metro cúbico, R\$ 25,00 coeficiente de Volume (R\$ / m³) – R\$ 0,14240 coeficiente de volume/distância (R\$/M³ km) – R\$ 0,26 coeficiente de peso (R\$/Kg) – R\$ 0,00129 coeficiente de peso distância (R\$/KG km)). Nesta fórmula, consta como é calculada a armazenagem através da alimentação diária do sistema, para o faturamento mensal no final do mês.

No contrato material de consumo (papel A4, copos descartáveis, envelopes, canetas, borrachas, etc), a armazenagem também é controlada diariamente, através de processos de entradas e saídas, no próprio sistema do cliente (SIMAC), onde dá-se resultados através da formula: equação 1:

$$PFJ = VMA + TM.$$

Onde:

PFJ: Preço final de julgamento.

VMA: valor mensal de armazenagem do material.

TM: Preço de distribuição, remanejamento e logística reversa dos materiais de consumo.

Segundo Ballou (2006), o manuseio de materiais de um armazém ou área de estocagem é uma atividade típica de mão-de-obra intensiva, pois grande parte do manuseio de materiais no mundo inteiro é realizada manualmente, ou, no máximo, por processo semi-automatizado. O arranjo físico das mercadorias, a extensão da utilização de equipamentos e o grau de automação são, todos, fatores que se refletem no custo do manuseio de materiais. Conseguir a melhor combinação de todos esses fatores é o objetivo do projeto de manuseio de materiais.

Para todos os processos da armazenagem da empresa em estudo, tem-se a movimentação de mercadorias através de empilhadeira elétrica modelo FMX17, com capacidade de 850 a 1700 kg; empilhadeira manual Skan, com capacidade até 800 kg; transpalete (carrinho-hidráulico), que comporta cargas até 3.000 kg, onde o piso seja bem nivelado e a movimentação de carga apenas no nível do piso; equipamentos de unitização, que são os paletes de madeira com blocos e quatro entradas; máquina à bateria para cinta plástica Fromm Packaging Systems; e para embalagem da carga (palete) é utilizada as envolvedoras de filme stretch FS110/FS130 Cento, com capacidade de carga de 1,350 kg – velocidade de rotação controlada por inversor de frequência. Em serviços especiais, como a movimentação de cofres e caixas eletrônicos, são utilizados guinchos, muncks, guindastes, correias e veículos especiais de nossos parceiros cadastrados em cada região.

Enfim, o preço justo, o cumprimento de prazo e a garantia de integridade dos produtos são algumas vantagens dessa Integradora Logística, que assegura aos seus clientes um alto grau de satisfação pelos serviços executados.

3.4 Análise da Gestão de Estoques

Para Moura (2004), estoque é um conjunto de bens armazenados com características próprias, e que atende as necessidades da empresa. O estoque acomoda itens de toda a natureza, tais como: administrativo, produtivo, matérias-primas. Portanto, o significado de estoque, assim como o de seu gerenciamento, é muito mais amplo do que se pode imaginar. Vai além de armazenar e controlar. O estoque tem importância vital para o bom desempenho da empresa, pois as operações são movimentadas por ele e contribuem para satisfação do cliente.

Por se tratar de prestadora de serviços, a organização exposta trabalha com o estoque mínimo para suas atividades, ou seja, o estoque é reduzido para suprir os serviços prestados.

Para isso, há fornecedores devidamente cadastrados, os quais são contactados através de cotações para posterior aprovação e compras. Os produtos que a empresa necessita são: pneus, peças, óleos para caminhões, materiais de escritório, filme stretch, caixa de papelão, etc. Para atingir um grau de satisfação em relação à embalagem dos produtos do cliente, a empresa personaliza as caixas de papelão, etiquetas e fitas adesivas.

3.5 Análise da Cadeia de Suprimentos

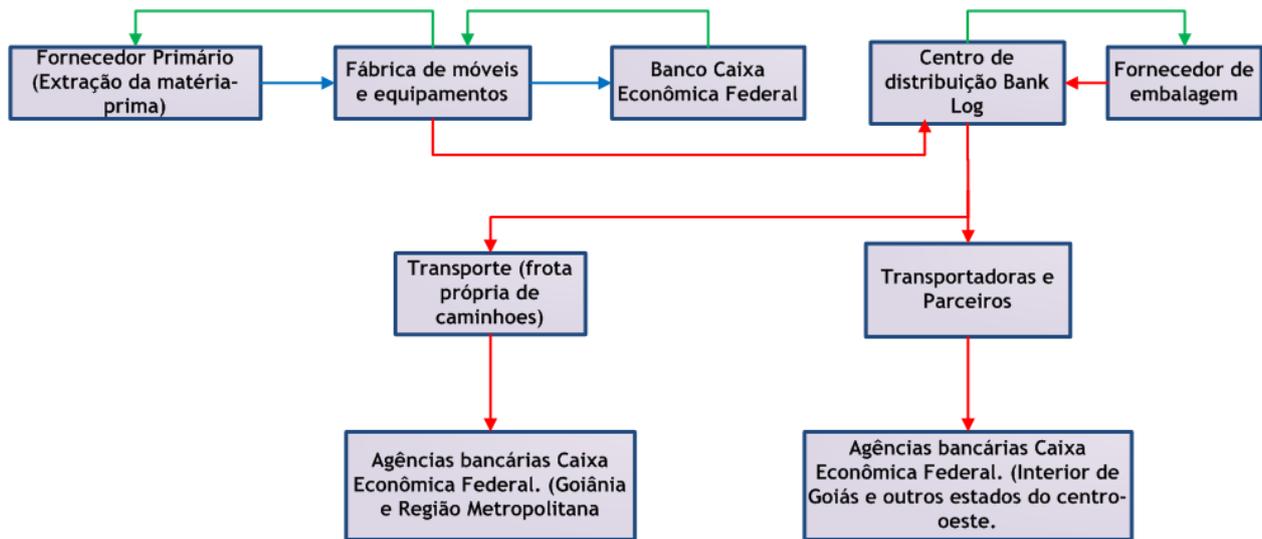
Para Ballou (2006) cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transporte, produção, estocagem...) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.

A gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço. (SIMCHI-LEVI, 2010, p. 33).

Assim, o foco da gestão da cadeia de suprimentos está na gestão de *relações*, a fim de alcançar um resultado mais lucrativo para todas as partes da cadeia. Isso traz consigo alguns desafios importantes, pois pode haver ocasiões em que o interesse próprio de uma das partes tenha de ser incluído em benefício de toda a cadeia.

A cadeia de suprimentos da Bank Log é apresentada conforme Figura 15:

Figura 15: Fluxograma de movimentação financeira e materiais



Legenda:

Fluxo Financeiro →

Fluxo de Movimentação Bank Log →

Fluxo de Movimentação Fornecedores da Caixa Econômica →

Fonte: Empresa Bank Log (2014)

O fornecedor primário fornece para as fábricas de móveis, entre outros, a matéria prima que será utilizada para fabricação dos móveis e equipamentos (caixas eletrônicos, cofres, computadores...). Pode-se citar algumas fábricas de móveis tais como: Grif Mobiliária, F&C Incorporadora, e de equipamentos, como: Diebold, Positivo, entre outros.

As empresas citadas acima participam de cotações e através de licitações e pregões o próprio banco Caixa Econômica Federal fecha o contrato de compra dos mobiliários e equipamentos que são utilizados nas agências bancárias.

Após a realização da compra, as fábricas encaminham os produtos diretamente para o centro de distribuição e armazenagem da Bank Log do Brasil.

Após a chegada dos produtos, a Bank Log realiza a conferência e faz-se a separação dos mesmos para que eles possam ser armazenados. Nesta etapa a Bank Log utiliza de alguns produtos de embalagens, tais como Caixa de papelão e filme stretch para melhor guarda e armazenagem destes produtos.

As compras de embalagem para fazer a guarda e armazenagem dos equipamentos e mobiliários do cliente são feitas pelos próprios colaboradores da Bank Log. Para tal, realizam-se pelo menos três orçamentos com os fornecedores (pode-se citar Goiaspel, que fornece

caixa de papelão e Manulli Fitasa, que fornece filme stretch e fitas adesivas). Após o recebimento dos orçamentos é feita a avaliação do melhor preço e é fechada a compra com aquele fornecedor. Geralmente, os produtos que a Bank Log utiliza são todos personalizados com a logomarca da organização.

Para a realização da distribuição dos mobiliários e equipamentos que vão para as agências do banco, o pedido é feito pelo cliente através de solicitação via email. Após a chegada do pedido, faz-se a separação do material e realiza-se a roteirização do transporte, porém, quando a entrega do pedido é para ser feita dentro de Goiânia e região metropolitana, a empresa conta com sua própria frota de caminhões para realizar a entrega destes pedidos, sendo que os abastecimentos dos caminhões são todos feitos com cartões Good Card.

Quando acontece do pedido ser para fora do estado de Goiás (ex: Cuiabá MT) e a carga do mesmo for fracionada, a empresa Bank Log faz a contratação do transporte, passando a entrega deste pedido para as transportadoras que são parceiras da empresa, pois visando um menor custo não compensaria para Bank Log deslocar um caminhão exclusivo para realizar somente a entrega de uma única carga na região de Cuiabá, por isso as transportadoras que realizam fretes para essa região fecham uma tabela de preços para Bank Log e entram com a parceria de realizar a distribuição dos materiais para essa região com um custo menor.

Para melhor atendimento destas demandas para fora da região do estado de Goiás, a Bank Log conta com a parceria de transportadoras localizadas nas principais regiões do Centro Oeste e Norte, tais como – KM Transportes em Campo Grande MS, Braga Transportes em Cuiabá MT, Transburrinho em Palmas TO e, para o interior de Goiás, tem-se as transportadoras Do Valle, Uruaçu Cargas, TNGE Transportes, entre outras. A Bank Log possui contratos de transportes com todas essas transportadoras, com preços firmados em tabela, para garantir o menor custo na distribuição dos produtos do seu cliente.

3.6 Análises da Distribuição e Transporte

Segundo Novais (2007), a distribuição física cobre os segmentos que vão desde a saída do produto na fábrica até sua entrega final ao consumidor. Algumas vezes, o produto é despachado da fábrica para o depósito de um atacadista. Noutras vezes, o produto é armazenado em um CD do varejista, com mercadorias que serão distribuídas a diversas lojas ou clientes. São também comuns os casos em que o fabricante abastece lojas e o varejo. Na

prática, podem também ocorrer outros esquemas de distribuição física, mas os mencionados são os mais comuns.

A distribuição é uma das principais atividades existentes na cadeia de suprimento e inicia-se desde a matéria-prima, produtos semiacabados, produtos acabados e ainda no ciclo reverso dos produtos usados.

A organização citada neste trabalho investe em caminhões novos de última geração, em que todas as cargas possuem seguro e a frota própria é rastreada 24 horas por dia, permitindo monitoramento preciso, em tempo real e garantindo maior segurança e tranquilidade para seus clientes.

Nesta organização, o transporte é multimodal; conforme a Lei n. 9.611, de 19 de fevereiro de 1998. Art. 2º.

Transporte Multimodal de Cargas é aquele que, regido por um único contrato, utiliza duas ou mais modalidades de transporte, desde a origem até o destino, e é executado sob a responsabilidade única de um Operador de Transporte Multimodal.

Parágrafo único. O Transporte Multimodal de Cargas é:

I - nacional, quando os pontos de embarque e de destino estiverem situados no território nacional;

II - internacional, quando o ponto de embarque ou de destino estiver situado fora do território nacional.

Dessa forma, torna mais rápidas e eficazes as operações de transbordo. O transporte é estabelecido conforme os contratos pertencentes à empresa.

Desta forma, tornam-se mais rápidas e eficazes as operações de transbordo. O transporte é estabelecido conforme os contratos pertencentes à empresa.

No contrato permanente os pedidos vão chegando através de e-mail dos gestores do cliente Caixa Econômica Federal, com a descrição do material, qualidade, quantidade, origem e destino estabelecido na demanda, sendo que o transporte é acionado através dos próprios caminhões, parceiros ou terceirizados. Todos obedecem ao prazo estimado no contrato, que é de 24 horas para a capital e 07 dias úteis para o interior e outras cidades. O processo de roteirização é muito utilizado; com ele economiza-se tempo, agilidade na entrega e custos.

No contrato consumo, têm-se o processo de separação de pedidos através do próprio sistema do cliente Caixa Econômica (SIMAC), para que após esse processo o transporte seja acionado conforme o roteiro já implantado e estabelecido para cada Região, sendo que após a separação dos pedidos e finalização dos roteiros, a Empresa tem um prazo de 7 à 12 dias úteis para fazer a distribuição dos produtos.

A empresa em estudo trabalha com vários colaboradores e terceirizados devidamente cadastrados para que sejam suportes na área de distribuição e transporte dos produtos, uma vez que, quando o próprio caminhão não alcançar uma região, como por exemplo Manaus-

AM, Cruzeiro do Sul-AC e outros, a empresa cadastrada é imediatamente contratada para dar continuidade no transporte a fim de alcançar o objetivo do cliente.

3.7 Análise da Localização das Instalações

Petrônio (2009) diz que a seleção do local para a implantação de uma empresa, fábrica ou depósito de produtos é uma decisão ligada à estratégia empresarial. Para uma decisão adequada quanto à localização, deve-se determinar qual a capacidade, onde e quando necessário. Uma análise adequada deve considerar a forma de medir a capacidade, determinar a demanda para os próximos anos e determinar qual a capacidade a instalar. A análise deve incluir o desenvolvimento e a avaliação de alternativas para a tomada de decisão.

Há alguns fatores que influenciam na localização. Para que um requisito seja considerado um fator importante para a localização de um empreendimento, ele deve:

Depender da localização: por exemplo, a existência de curso de engenharia somente é um fator a ser considerado se: for relevante para a empresa e não existir em todas as possíveis localidades que a empresa está analisando. Caso existam escolas de engenharia em todos os locais, deixa de ser um fator de localização;

Ser importante para os objetivos da empresa: Entre os fatores que influem na localização de uma empresa industrial, destacam-se, por sua, os fatores de pessoal, quanto à disponibilidade de pessoal qualificado e quanto à atitude sindical. De mesma importância são a localização dos mercados consumidores, a localização dos fornecedores de qualidade e a qualidade da rede de transportes.

Assim, a empresa Bank Log está situada estrategicamente no centro logístico do país, na região do Centro Oeste, o que permite um fácil acesso as demais localidades do Brasil. A filial na qual foi realizado o estudo fica situada na cidade de Aparecida de Goiânia - GO, no setor DAIAG Distrito Agro Industrial de Aparecida de Goiânia – GO, porém conta com mais duas filiais nas cidades de Brasília DF e Guarulhos SP, e sua Matriz está situada em Goiânia GO. O Prédio onde a empresa está localizada e realiza as suas operações tem a capacidade de 8.000 m², sendo que o mesmo é alugado, porém a empresa já está com o projeto em andamento da construção de seu próprio armazém, que ficará situado no Pólo Industrial de Aparecida de Goiânia – GO.

3.8 Empreendedorismo e Gestão da Qualidade na Logística

Conforme citado por Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que cria um

equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente e é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes, ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas.

Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

1. Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive.
3. Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Realizou-se a análise das atividades desempenhadas pela empresa Bank Log e define-se que a organização pode ser considerada como empreendedora, pois a atuação de prestar serviços logísticos a instituições bancárias quase não é desenvolvida por outras integradoras e transportadoras logísticas na região em que a mesma atua e a empresa tem seu principal foco em realizar serviços através de contratos exclusivos, obtidos através de licitações para as instituições bancárias, tendo em vista que os serviços de armazenagem e distribuição realizados por esta empresa são oferecidos com o mais alto nível de qualidade para seus clientes.

Um dos valores da Bank Log é ter foco na qualidade, pois a mesma honra e respeita o compromisso com seus clientes; a empresa capacita e valoriza seus colaboradores, assim é possível realizar os serviços prestados com qualidade e com alto grau de satisfação, tanto que a empresa é associada à ABNT e foi certificada com a ISO 9001.

Deming (1990) diz que a qualidade é definida pelo cliente. A melhoria dos processos e dos produtos precisa ter como objetivo a antecipação das necessidades futuras dos clientes.

Para tanto existem sete ferramentas que podem auxiliar as organizações para o melhor alcance da qualidade em seus processos.

Segundo Martins (2013), as ferramentas da qualidade são recursos utilizados para definir, mensurar, analisar e propor soluções aos problemas identificados no desempenho dos processos organizacionais. As ferramentas não são unicamente para solucionar problemas elas devem também fazer parte de um processo de planejamento para alcançar objetivos. Martins (2013) define as sete ferramentas da qualidade sendo:

1- Fluxograma: é um resumo ilustrativo do fluxo das várias operações de um processo auxilia na identificação do melhor caminho que o produto ou serviço irá percorrer no processo, ou seja, mostra as etapas sequenciais do processo, utilizando símbolos que

representam os diferentes tipos de operações, com o objetivo de identificar o desvio, caso ocorra.

2- Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe): identifica com clareza a relação entre os efeitos, e suas prioridades, tem como objetivo identificar as possíveis causas de um problema e seus efeitos, através da relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito.

3- Folhas de Verificação: são formulários de itens pré-estabelecidos que serão marcados a partir do momento que forem realizados ou avaliados. Registram os dados dos itens a serem verificados, permitindo uma rápida percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação ajudando a diminuir erros e confusões.

4- Diagrama de Pareto: é um gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas que devem ser sanadas, o diagrama de Pareto descreve as causas que ocorrem na natureza e comportamento humano, podendo assim ser uma excelente ferramenta para focalizar esforços pessoais em problemas e tem maior potencial de retorno.

5- Histograma: são gráficos de barras que indicam o número de unidades em cada categoria, tem como objetivo mostrar a distribuição de frequências de dados obtidos por medições.

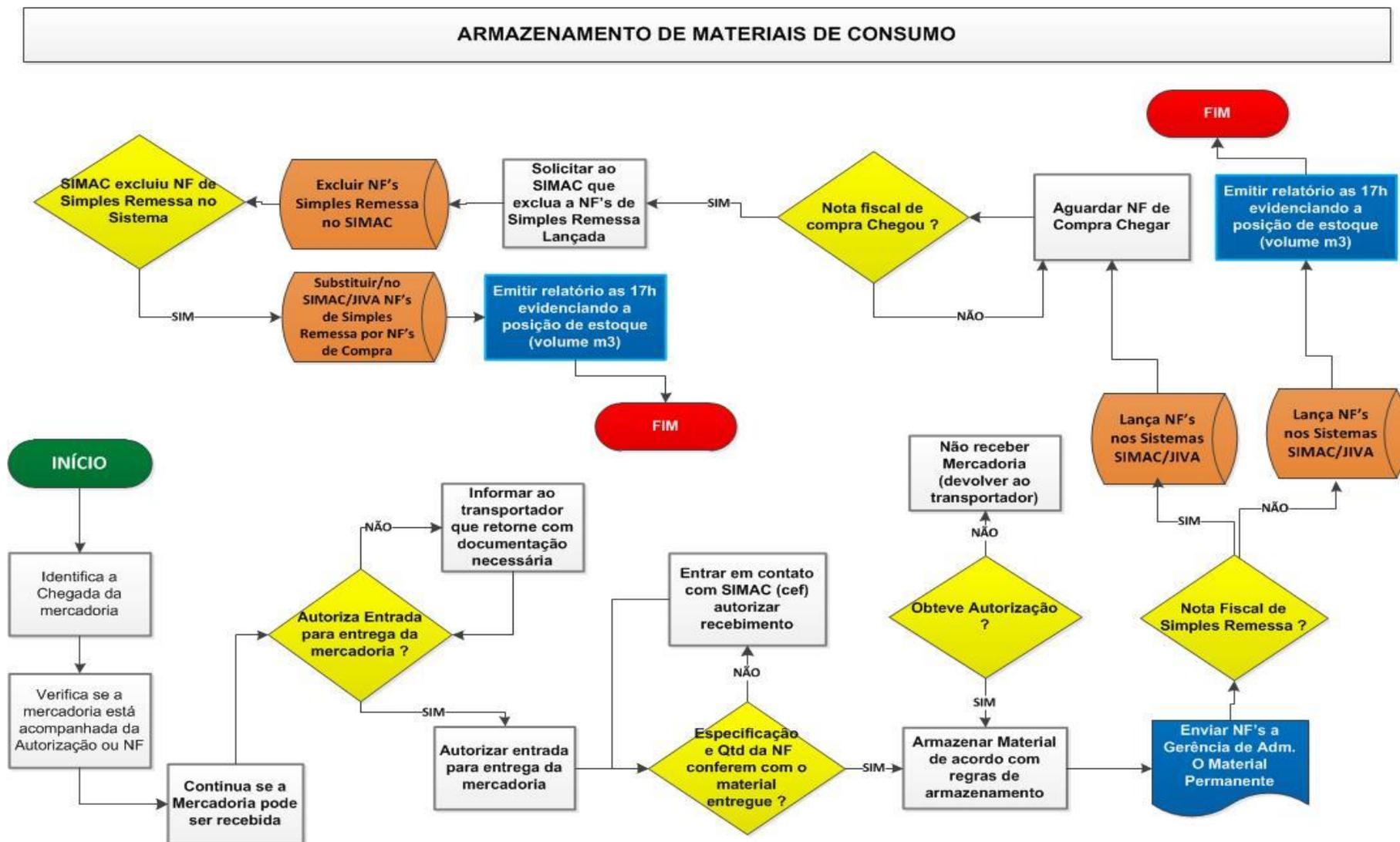
6- Diagrama de Dispersão: mostra o que acontece com uma variável quando a outra muda. São representações de duas ou mais variáveis que são organizadas em um gráfico, uma em função da outra.

7- Controle Estatístico de Processos (CEP): são usados para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período de tempo. É um tipo de gráfico utilizado para o acompanhamento do processo, determinando a faixa de tolerância limitada pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle) e uma linha média do processo (limite central), que foram estatisticamente determinadas.

A empresa Bank Log utiliza de duas das sete ferramentas apresentadas acima, cujas são: Fluxograma e Histograma.

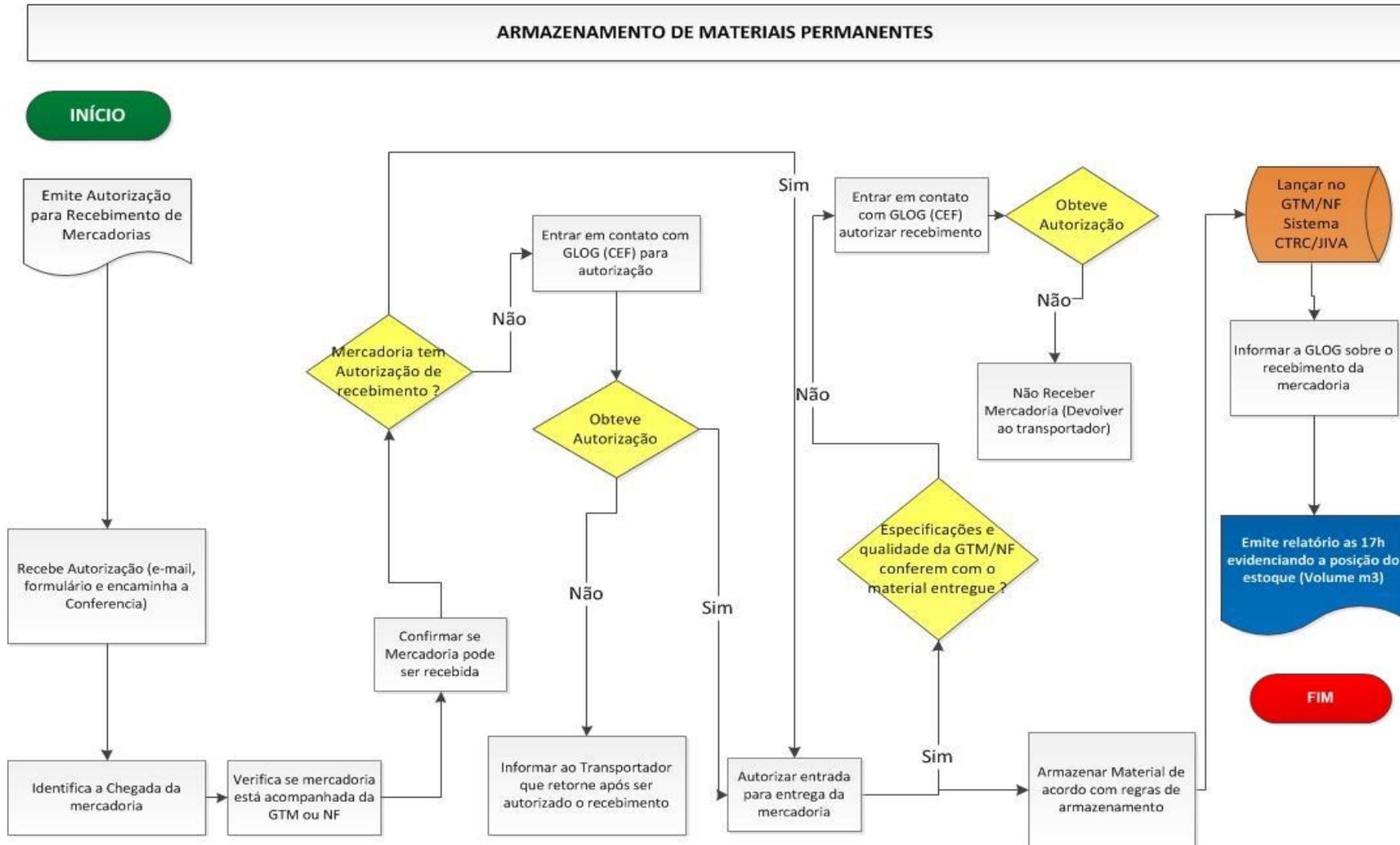
No fluxograma são desenhadas todas as atividades realizadas dentro e fora do armazém, segue nas figuras 16, 17 e 18 a representação dos fluxogramas das atividades de armazenamento e distribuição dos materiais do cliente Caixa Econômica.

Figura 16: Fluxograma do armazenamento de materiais de consumo



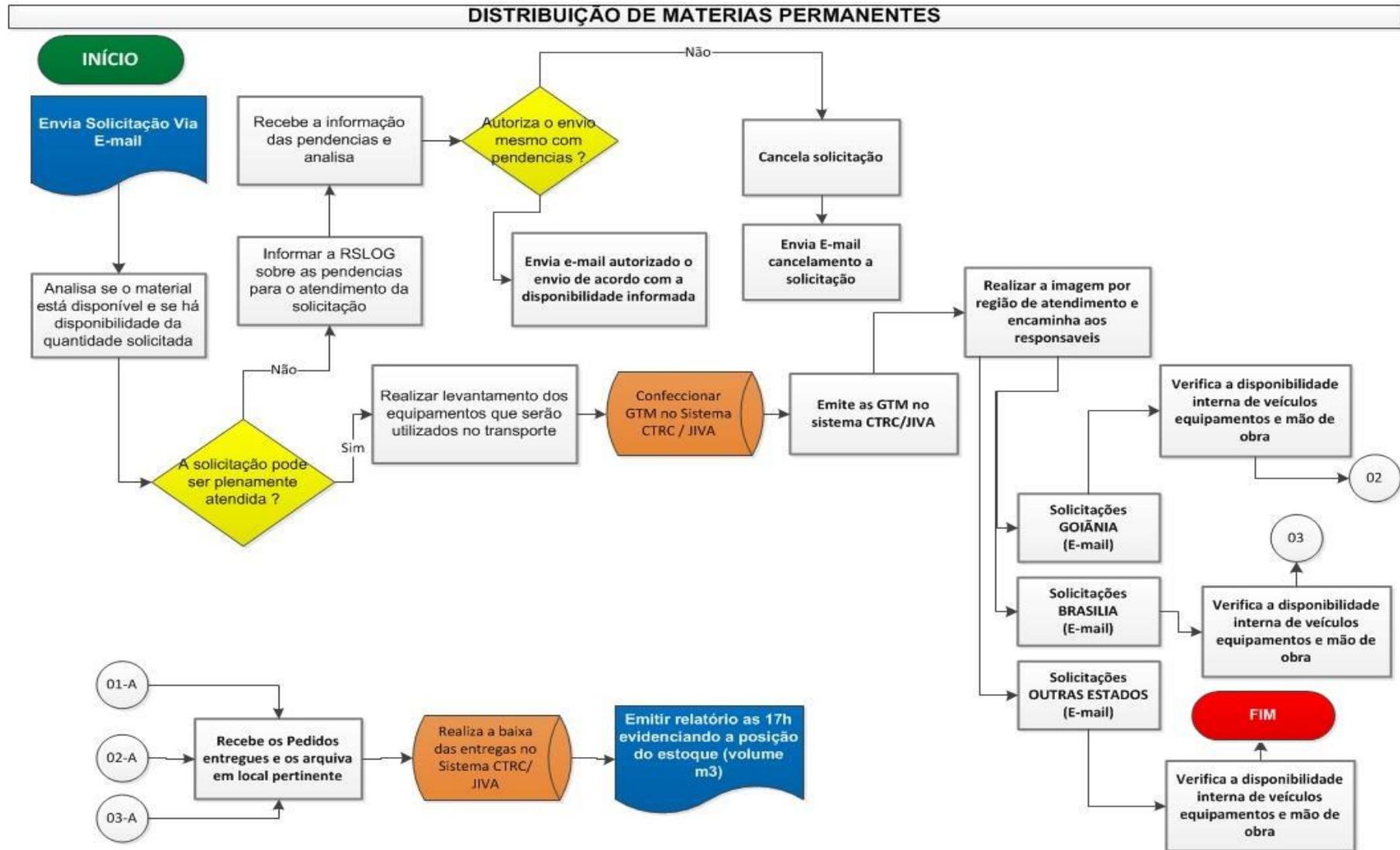
Fonte: Departamento de Logística da Empresa Bank Log, (2014).

Figura 17: Fluxograma do armazenamento de materiais Permanente



Fonte: Departamento de Logística da Empresa Bank Log (2014).

Figura 18: Fluxograma de distribuição do material permanente.



Fonte: Departamento de Logística da Empresa Bank Log, (2014).

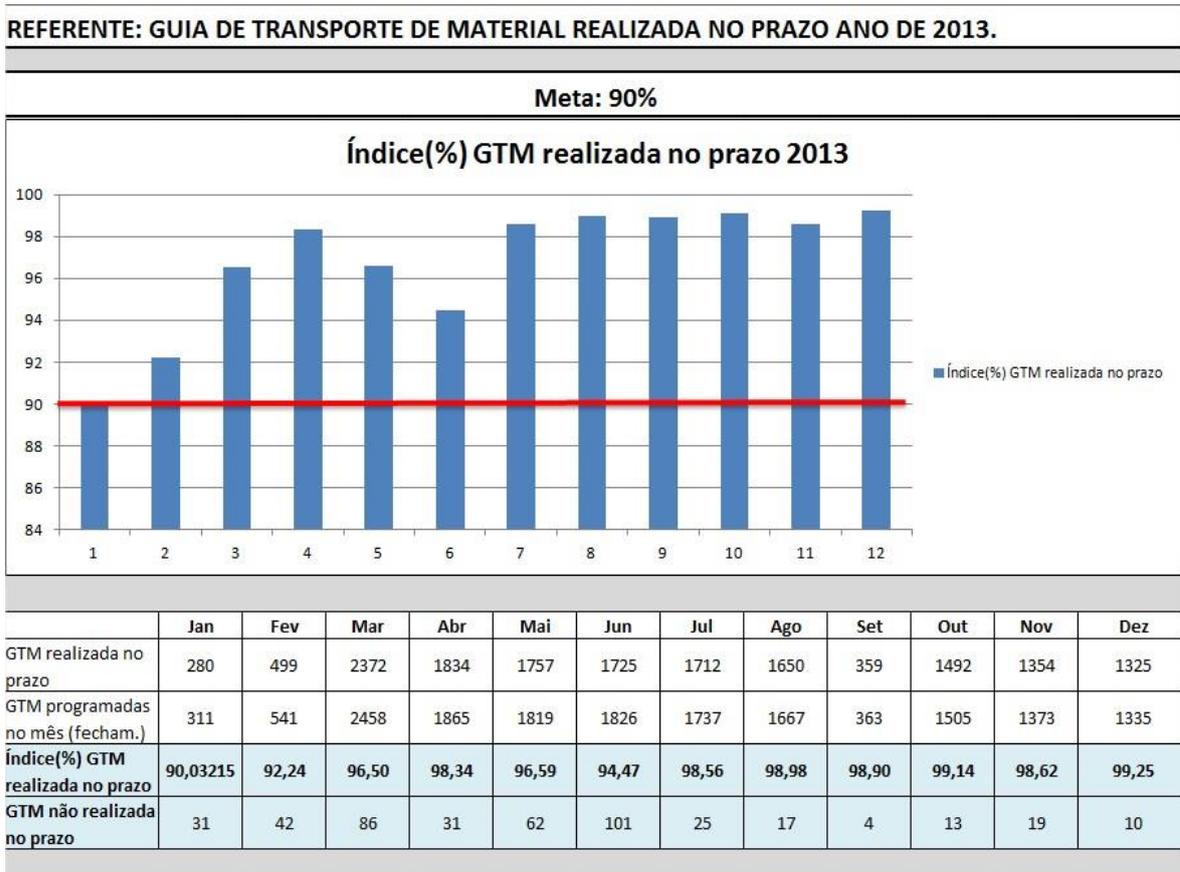
O Fluxograma auxilia e facilita o entendimento das atividades que devem ser realizadas em cada operação, seguindo uma sequência de informações para que as atividades sejam efetuadas livres de erros e com eficácia. Os fluxogramas aqui apresentados servem para dar suporte aos treinamentos de novos colaboradores que irão integrar a mão de obra da empresa, a fim de mostrar as operações realizadas de uma forma mais dinâmica, para que posteriormente o colaborador possa estar atendo a cada procedimento que será realizado em suas atividades práticas.

Utilizando o Histograma é possível verificar se as demandas estão sendo realizadas dentro do prazo estabelecido no contrato com o cliente, sendo que o prazo de entrega, após o recebimento do pedido, para Goiânia é de 24 horas e para as demais localidades das regiões de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Rondônia, Acre e interior de Goiás é de 07 dias úteis.

Sendo assim é feito o gráfico, que é preenchido mensalmente, contendo informações obtidas através de três variáveis: quantidade total de demandas realizadas, quantidade de demandas realizadas no prazo e quantidade de demandas realizadas com atraso. (A demanda se refere à quantidade de solicitação de pedidos de distribuição solicitada pelo cliente). A meta a ser atingida é de que 90% das demandas solicitadas pelos clientes sejam realizadas dentro do prazo.

Segue abaixo o gráfico com as informações do ano de 2013:

Figura 19: Gráfico representando índice de demandas realizadas no prazo 2013.



Fonte: Departamento de Logística da Empresa Bank Log, (2013).

Pode-se observar que no ano de 2013, de janeiro a dezembro, foi possível atingir a meta de 90% das demandas realizadas no prazo, chegando a quase 100%. Com a realização deste gráfico é possível identificar por quais motivos algumas demandas não estavam sendo realizadas dentro do prazo, por que é gerado um relatório de não conformidade contendo os motivos dos porquês dos atrasos nas entregas destas demandas.

Com estes relatórios é possível realizar as ações corretivas que são determinadas pelos próprios gestores logísticos da empresa; assim pode-se buscar novas melhorias para que a atividade de distribuição tenha cada vez menos atrasos, aumentando a qualidade e a satisfação do cliente.

4. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E MODELO DE NEGÓCIOS.

4.1 Como a organização define as estratégias e o modelo de negócio

Dornelas (2001) define que o plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

A empresa Bank Log se destaca como integradora de soluções logísticas e seu modelo de negócio é atender a organizações do segmento financeiro, mas especificamente neste momento em particular um atendimento com exclusividade à Caixa Econômica Federal, abrangendo as agências bancárias das regiões de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Acre e Rondônia.

As estratégias utilizadas para que a empresa possa alcançar o seus objetivos são:

- Localização de centros de distribuição em diversas regiões do país: pelo fato da empresa não possuir centros de distribuição em todas as regiões do Brasil, a mesma possui o apoio e o suporte de CDs dos parceiros para uma breve utilização da armazenagem dos produtos do seu cliente, ou seja, o parceiro é imediatamente contratado para executar uma demanda de origem no estado em que está localizada e o mesmo realiza o recolhimento ou entrega do material solicitado por uma determinada agência, sendo assim o mesmo recolhe e armazena temporariamente aquele produto em seu depósito, até o próximo roteiro da Bank Log passar naquela região e realizar a retirada dos materiais para o seu próprio CD.
- Trabalhar em parceria com diversas transportadoras nas regiões de atuação da mesma, para realizar as demandas de remanejamentos de materiais entre as agências bancárias: A Bank Log utiliza da parceria com diversas transportadoras que atendem a diversas praças de determinadas regiões. Tal parceria faz com que as entregas de pedidos solicitados com urgência sejam atendidas da forma mais ágil possível, gerando também diminuição nos custos de transporte para a empresa.
- Investimento em frota própria: tal estratégia foi pensada para redução de custos na distribuição dos produtos dos seus clientes, investiu-se em caminhões novos e de última geração, com mapeamento e localização de cada veículo. Esse investimento diminui as despesas com os agregados e terceirizados na distribuição dos materiais, gerando também um maior conforto para a entrega dos produtos.

Na estratégia de *marketing*, a empresa Bank Log investiu em grande quantidade em materiais personalizados tais como embalagens, fitas, etiquetas, bonés, materiais de escritórios, entre outros, já pensando em adquirir novos contratos em outros estados do país, de modo que no ano de 2013 a empresa ganhou a licitação para atender a Caixa Econômica do estado de São Paulo SP. Como o investimento nestes materiais foi em grande quantidade foi possível montar a filial com os mesmos padrões da matriz utilizando todos estes materiais e ao mesmo tempo divulgando o *marketing* empresarial da Bank Log.

Pensando em aproximar-se mais ao cliente, a empresa dispõe para cada gestor da Caixa Econômica um aparelho celular, para que funcionários e clientes possam obter uma melhor comunicação e passar informações, seja na entrega ou armazenagem de um produto, em tempo ágil para o cliente.

4.2 Quais pressupostos básicos deveriam ser adotados para formulação de estratégias e os riscos como o controle e prevenção de perdas, que a organização em estudo deve considerar.

Segundo Oliveira (2004), a formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Para formulação das estratégias devem-se considerar inicialmente três aspectos: a empresa; com seus recursos seus pontos fortes, fracos ou neutros bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas, o ambiente; em suas oportunidades e ameaças e a integração entre a empresa e seu ambiente, visando a melhor adequação possível; estando inserida neste aspecto, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

Sendo assim é necessário para a organização realizar a análise de *swot*, pois através da análise é possível identificar seus pontos fortes, fracos e suas forças e ameaças, no ambiente em que está inserida, para que assim possam ser tomadas as decisões corretas para a elaboração das estratégias da organização e para que possam conseguir alcançar o objetivo e atender a missão da empresa.

5. ENVOLVIMENTO DE ÁREAS E PARTES INTERESSADAS

5.1 Como se dá o envolvimento de áreas e partes interessadas no processo de formulação das estratégias, conforme análise feita anteriormente.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela direção para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O conceito que se ressalta é de que ninguém ganha dinheiro apenas porque é esforçado e faz certo o seu trabalho. É preciso também saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultado.

Na Bank Log não realiza-se reuniões formalizadas para discussão e formulação das estratégias e as decisões para conseguir atingir as metas e objetivos da organização são tomadas pelo próprio diretor da empresa.

Os Gestores de cada filial são responsáveis por realizar as operações logísticas, conforme é definido pelo diretor da empresa. Sendo assim, os gestores sugerem opiniões e sugestões para um melhor desempenho destes processos logísticos, possibilitando novas ideias para a formulação de novas estratégias.

6. IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

6.1 Na organização em estudo, qual a importância da implementação de ações estratégicas.

Segundo Oliveira (2004), as estratégias podem ser importantes, pois, além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, também têm forte influência sobre os fatores internos da empresa.

As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistema, estilo administrativo e valores comuns.

A importância da estratégia para a empresa pode ser entendida através de um comentário do general Robert E. Wood, da Sears Roebuck & Company, que foi um grande estrategista. Dizia ele (Chandler Jr., 1962:35) que a empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois, se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa. (OLIVEIRA, 2004 pág. 196).

Para a empresa, a implementação das estratégias para que seja possível atender as instituições financeiras faz com que o negócio tenha uma parceria duradoura, pois a parceria tem se mantido já há oito anos. A implementação dessa estratégia se deu ao longo desse período, no qual os processos foram sendo aprimorados, como por exemplo, a aquisição de uma frota própria trouxe uma melhor flexibilidade no atendimento aos serviços prestados.

6.2 Como deve acontecer (passo a passo) a implementação de ações estratégicas nas áreas eixo.

Oliveira (2004) define quatro fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, podendo ser:

Fase I – Diagnóstico estratégico

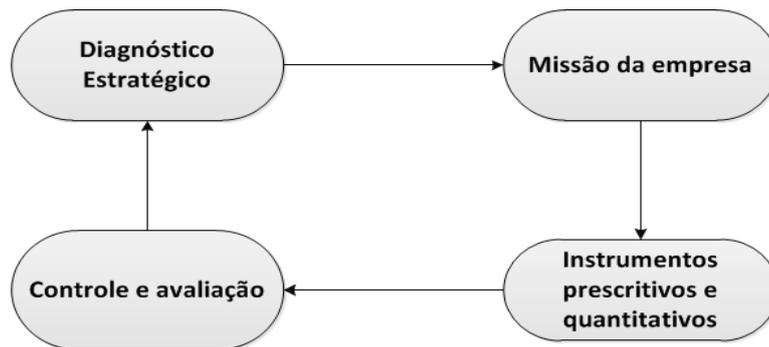
Fase II – Missão da empresa

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e avaliação

Essas fases são apresentadas, de maneira esquemática, na figura 20.

Figura 20: Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira, 2004, p.69

Fase I - Diagnóstico Estratégico. Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a realidade externa e interna da empresa.

- a) Identificação da visão: nesta etapa, identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa. A visão pode ser considerada como os limites que os princípios responsáveis pela empresa conseguem enxergar, dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.
- b) Análise externa: esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Outro aspecto a considerar na análise externa é a divisão do ambiente da empresa em duas partes: ambiente direto e ambiente indireto.
- c) Análise interna: esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver também a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produtos *versus* mercados, para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado.
- d) Análise dos concorrentes: esta etapa se decompõe um aspecto da etapa externa. Nesta etapa, evidencia-se a necessidade de uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando. Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes.

Fase II – Missão da Empresa. Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.

- a) Estabelecimento da missão da empresa: a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.
- b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais: propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando e possibilitando sua entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. Estes setores de atuação referem-se tanto a produtos e serviços como a segmentos de mercado.
- c) Estruturação e debate de cenários: cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas.
- d) Estabelecimento da postura estratégica: Postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos. Nesta fase a análise básica é a de “como chegar na situação que se deseja”. Para tanto pode-se dividir esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados.

Instrumentos Prescritivos: Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado através de determinadas etapas, a saber: estabelecimento dos objetivos, desafios e metas, estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Instrumentos quantitativos: Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Nessa etapa, deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

A consideração dos instrumentos quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento

estratégico, torna-se extremamente importante, pois o executivo deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

Fase IV – Controle e Avaliação. Nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva;
- Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

É aconselhável que o controle e avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

7. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM LOGÍSTICA.

7.1 Descrição de como organização define os indicadores para avaliação das estratégias

Segundo Chiavenato (2009), a avaliação das estratégias se refere à fase do processo de gestão estratégica na qual os executivos de topo acompanham e avaliam se a escolha estratégica, tal como foi implementada e executada, está alcançando os objetivos propostos e trazendo os resultados esperados.

Analisando as estratégias que a organização em estudo define, pode-se perceber que as mesmas estão conseguindo atingir os objetivos propostos pelas mesmas, em que mais de 90% dos pedidos de entrega solicitados pelo cliente são entregues dentro prazo.

Para conseguir atingir essas metas, a organização busca sempre orientar as transportadoras e os seus parceiros das regiões que oferecem os serviços de armazenagem temporária nos CDs, da importância de atender os pedidos com agilidade e eficiência. O investimento nos novos caminhões também foi de grande importância para atender as demandas da capital, cujo prazo é de 24 horas.

7.2 Análise e sugestão de melhorias (ferramentas) para a definição dos indicadores para a gestão de logística.

A empresa Bank Log utiliza os indicadores de qualidade, nos quais são definidas as metas que a empresa deve atingir para alcançar um bom atendimento aos pedidos dos seus clientes. Com estes indicadores é possível verificar as estratégias que a empresa está utilizando a fim de analisar se os objetivos da empresa estão sendo alcançados.

No Gráfico abaixo pode-se analisar a quantidade de demandas que são realizadas dentro do prazo. A meta da empresa no ano de 2014 é de atender acima de 94% dos pedidos dentro do prazo.

O indicador abaixo é analisado através das seguintes variáveis:

1. Total de pedidos efetuados pelo cliente
2. Total de entregas efetuadas
3. Total de entregas antecipadas
4. Total de entregas dentro do prazo contratual

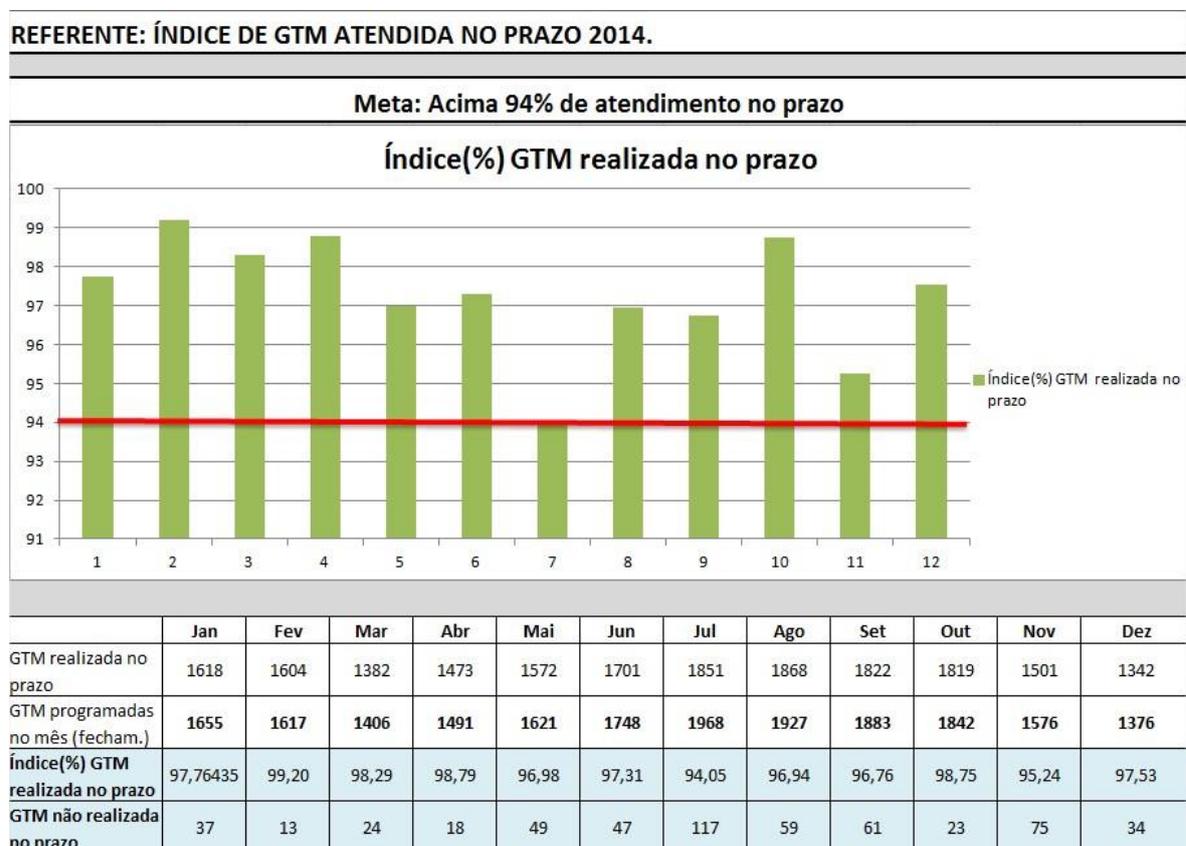
5. Total de entregas feitas com atraso

6. Total de pedidos não atendidos

Após analisar estes dados é possível, ao final do mês, chegar ao resultado de demandas que foram atendidas dentro do prazo e medir a eficiência das estratégias adotadas pela empresa.

Quando acontece do processo de distribuição ter muitos atrasos são gerados relatórios de não conformidade, a fim de buscar ações corretivas juntamente com a gestão logística e evitar esse tipo de falha novamente.

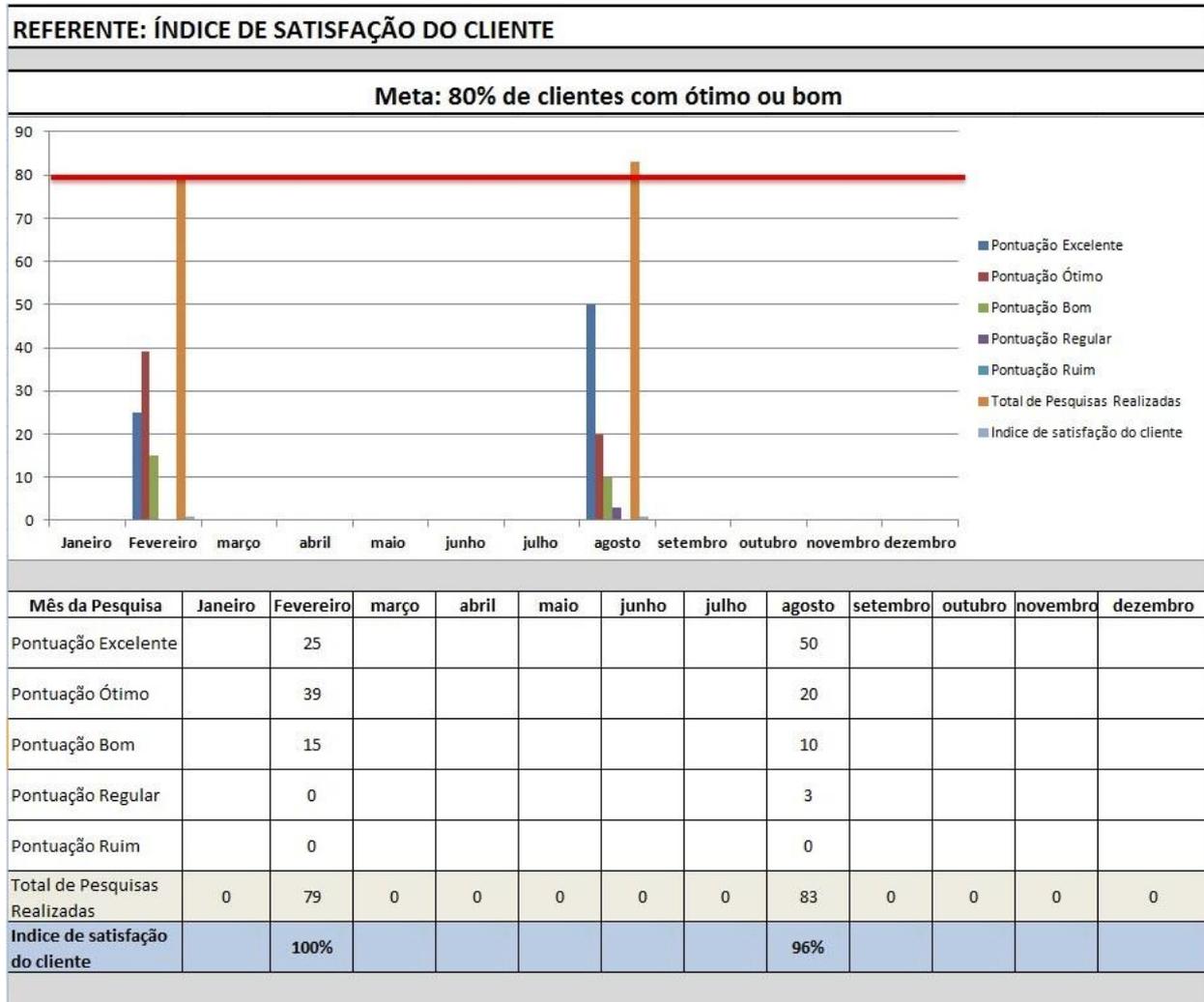
Figura 21: Gráfico representando índice de demandas realizadas no prazo 2014.



Fonte: Bank Log 2014.

Para analisar se as estratégias da empresa estão sendo eficazes, a mesma realiza uma pesquisa de satisfação juntamente com seus principais clientes, a cada seis meses, na qual são avaliados todos os aspectos da gestão logística, sendo que os clientes respondem a pesquisa através de um questionário elaborado pela própria empresa e que contem as opções de excelente, ótimo, bom e regular para cada aspecto que está sendo analisado. Ao final, para saber se o cliente está ou não satisfeito, deve-se considerar que a somatória da pontuação bom, ótimo e excelente deve alcançar um índice de 80% de satisfação dos clientes conforme mostra o gráfico abaixo:

Figura 22: Gráfico representando índice de satisfação do cliente.



Fonte: Bank Log 2014.

8 ESTABELECIMENTO DE METAS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO.

8.1 Como a organização estabelece metas de curto, médio e longo prazo.

Segundo Guerreiro (1999), as metas correspondem ao propósito global da organização. Através do comprometimento da alta direção e seus colaboradores, a Bank Log do Brasil Ltda. busca: Respeitar os compromissos assumidos, visando sempre à satisfação de seus clientes e ao atendimento do sistema de Gestão.

O estabelecimento de metas para as estratégias ilustram para a força de trabalho os objetivos da organização e o foco em resultados de curto e longo prazo, gerando a mobilização das pessoas e instrumentos para a tomada de decisão e o exercício da liderança (Cadernos Compromisso com a Excelência 2008 pág. 11).

Na empresa Bank Log, foram estabelecidas as seguintes metas: de que 80% dos clientes estejam satisfeitos com os serviços prestados pela empresa, em médio prazo a empresa tem como meta atender 94% das demandas solicitadas pelos clientes e para capacitar os seus profissionais, buscando o aprimoramento dos mesmos, tem-se uma meta de que 90% dos treinamentos planejados sejam realizados com os colaboradores.

Em longo prazo a empresa pretende realizar a aquisição de imóveis próprios, a fim de reduzir custos com alugueis.

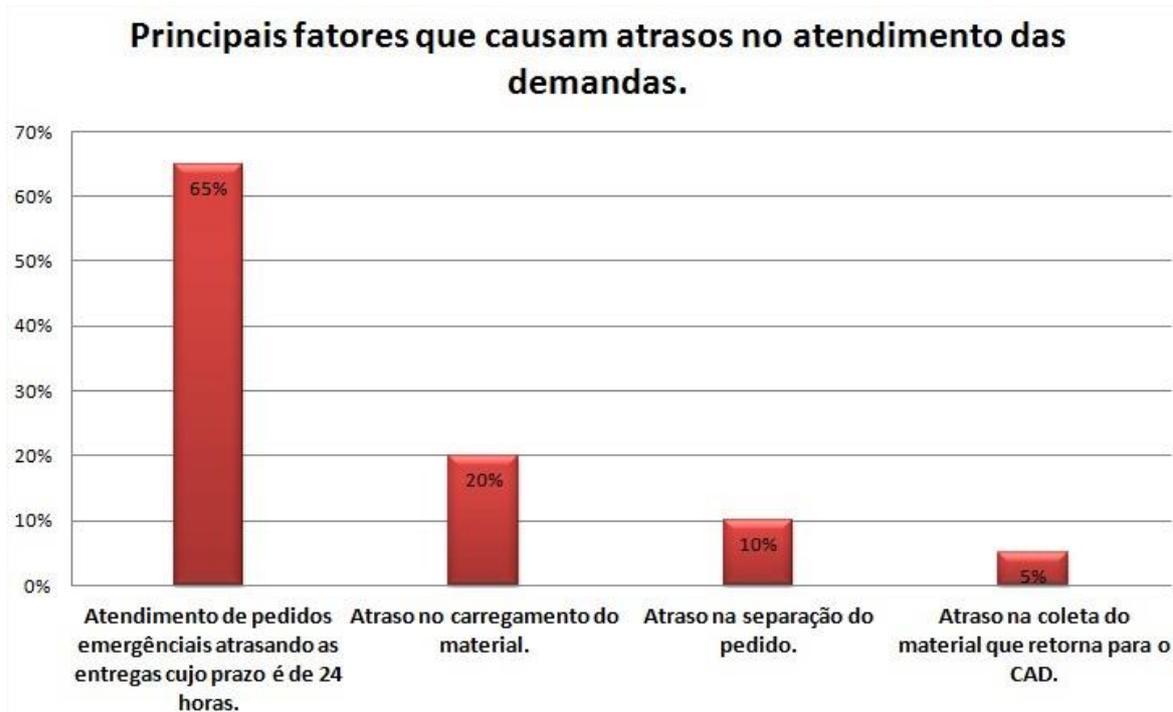
As metas apresentadas acima têm como propósito garantir qualidade nos serviços prestados pela Bank Log, visando sempre a satisfação dos clientes.

Tendo em vista que a organização possui toda uma capacidade para aumentar as suas metas, sugerimos que ao longo do tempo a empresa possa aumentar a sua meta de 94% para 99% de demandas atendidas dentro do prazo. A partir da análise realizada nos indicadores de desempenho, nota-se que poucas demandas são realizadas com atrasos e que tais demandas não são realizadas devido a alguns fatores internos e externos.

Os fatores internos, na maioria das vezes, são por parte dos colaboradores, pois tem-se notado uma demora na separação dos materiais, o que atrasa no carregamento dos pedidos e conseqüentemente as suas entregas. Outro fator são os parceiros da Bank Log, que às vezes não coletam o material na data determinada, o que provoca um atraso na entrega final do material. Dentro dos fatores externos notou-se que o maior fator que gera os atrasos é o trânsito da capital.

Realizando uma análise desses fatores, foi possível identificar quais são as principais causas que geram os atrasos na entrega dos pedidos. Segue abaixo na figura 23 o gráfico indicando os principais fatores que causam atrasos no atendimento as demandas.

Figura 23: gráfico com os principais fatores que causam atrasos no atendimento as demandas



Fonte: Grupo de pesquisa 2014.

De acordo com o gráfico acima nota-se que o principal fator que gera o atraso no atendimento das demandas com 65%, é o atraso na coleta do material que retorna para o CAD. Devido ao grande numero dos pedidos de recolhimento de material permanente, que já não são mais úteis dentro das agências da Caixa Econômica ocorrer em agências que estão fora do estado de Goiás, e na maioria das vezes a Bank Log não está com seu veículo naquela determinada localidade para realizar o transporte, a empresa solicita aos seus parceiros da região que recolham e transporte esses materiais para o CAD de Aparecida de Goiânia, porém tem se notado uma grande falha dos parceiros, pois os mesmo não tem atendido ao pedido na data determinada pela Bank Log. Dessa forma sugere-se que a organização não tenha mais vinculo com estes parceiros que não cumprem com o prazo e procurem estabelecer parcerias que de fato irão contribuir para o crescimento da organização. Sugere-se também que a empresa tente negociar com o seu cliente, para realizar estas solicitações de recolhimento de material, quando estiverem atendendo as rotas da entrega de material de consumo naquela determinada região.

O atraso na separação do pedido e o atraso no carregamento do material, tem ocorrido devido uma grande rotatividade do pessoal que trabalha no setor operacional da organização, dessa forma sugere-se que o supervisor logístico juntamente do responsável pelo Recursos Humanos da organização, possam identificar por qual motivo tem gerado grande rotatividade

de pessoal e verifiquem se os treinamentos com a equipe está sendo eficazes.

O menor fator identificado com 5% são os atendimento de pedidos emergenciais solicitados pelo cliente, atrasando as entregas da capital, onde o prazo é de 24 horas. Isso ocorre devido o veículo de uso exclusivo para entrega dos pedidos da capital ser o único veículo que está disponível para estes casos de emergências, sendo assim sugere-se que a organização invista em mais um caminhão, a fim de deixa-lo disponível para os casos de demandas emergenciais.

8.2 Como deve acontecer o estabelecimento de metas de curto e longo prazo.

Sabe-se que toda organização tem seus objetivos e metas a serem cumpridos, em que se almeja o crescimento de todos na organização. Para tanto, é necessário determinar onde se quer chegar e para isso é necessário traçar as metas, nas quais é preciso, por exemplo, determinar o tamanho das metas a serem atingidas, pois é necessário analisar e avaliar se será possível atingi-las. Motivar a equipe: é preciso mostrar que os benefícios, ao atingir as metas, serão para todos os membros da organização, pois para a empresa trará um melhor fluxo financeiro e para os funcionários trará reconhecimento financeiro, promoções e até oportunidades de crescer no mercado.

Aproveitar as oportunidades: os membros da organização devem sempre estar atentos às oportunidades e quando elas chegarem é preciso estar preparados para agarrá-las.

As Organizações devem definir os critérios para o estabelecimento de metas, para que o processo seja baseado em fatos e gere credibilidade e comprometimento. Os principais mecanismos para o estabelecimento de metas estratégicas abordam:

- 1) Atendimento às necessidades das partes interessadas;
- 2) Uso de informações comparativas;
- 3) Desafios incrementais;
- 4) Condições do ambiente externo;
- 5) Balanceamento e compatibilização com investimentos.

O estabelecimento de metas de curto prazo viabiliza o acompanhamento proativo da evolução de estratégias durante e no final do exercício de orçamento, por meio do sistema de análise do desempenho. O estabelecimento de metas de longo prazo possibilita planejamento de recursos em investimentos de longo prazo e a consequente projeção de resultados financeiros.

9 COMUNICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E METAS.

9.1 Como a organização em estudo faz a comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores visando ao engajamento das pessoas na causa comum e, assim, aumentando a eficácia da liderança.

O Caderno Compromisso com a Excelência (2008) diz que a comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores e planos de ação, é vital para o engajamento das pessoas na causa comum, aumentando a eficácia da liderança, e tem o objetivo de evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias, potencializando seu engajamento na causa comum.

A Bank Log do Brasil assegura que estão estabelecidos, na organização, os processos de comunicação apropriados e que seja realizada a comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão integrado. A comunicação entre os colaboradores e setores envolvidos com o Sistema de Gestão Integrado é feita por e-mail e mural.

Semanalmente, os gestores das filiais realizam reuniões e treinamentos com os colaboradores, a fim de repassarem aos mesmos as metas e as estratégias que devem ser atingidas ao longo do mês. Ao final do mês, os indicadores são expostos em murais para que os colaboradores possam ver se as metas estão sendo atingidas.

Ao final de todas as reuniões, são lavradas as atas a fim de deixar registrados todos os assuntos que foram discutidos nas reuniões, nas quais os próprios funcionários expõem suas opiniões para o melhor engajamento de todos no alcance das metas e objetivos da empresa, pois nelas são discutidos assuntos para melhorar o desempenho nas atividades dos colaboradores.

9.2 Proposta de como a organização pode melhorar o processo de comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores.

Para a comunicação das estratégias formuladas à força de trabalho e às demais partes interessadas pertinentes, podem ser utilizadas os seguintes mecanismos:

Comunicação pelos gerentes nas reuniões setoriais ou de áreas; Divulgação em quadros de aviso; Divulgação na Intranet; Circular a ata da reunião do processo de formulação das estratégias pelos setores ou áreas credenciadas para esta informação; Divulgação seletiva nos eventos de interação da Direção com as partes interessadas.

10 MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

10.1 Métodos que são utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias na organização em estudo.

A organização monitora informações relativas à percepção do cliente sobre se a mesma atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos utilizados são as pesquisas de satisfação do cliente e dados do cliente sobre a qualidade dos produtos entregues.

A empresa Bank Log busca alinhar as demais filiais com base na filial de Aparecida de Goiânia – GO, que é tida como modelo para as demais, pois são os colaboradores da filial em Aparecida de Goiânia quem realizam o processo de treinamento das atividades desenvolvidas durante todo processo logístico para os colaboradores das outras filiais. Com isso é possível manter um padrão de qualidade em todas as filiais da Bank Log, além de ser uma forma de monitorar os processos logísticos que estão sendo desenvolvidos pelas outras filiais.

O método mais utilizado são os indicadores de desempenho, nos quais são analisadas as quantidades de demandas realizadas dentro do prazo, satisfação dos clientes, ações corretivas e ações preventivas realizadas dentro do processo.

10.2 Métodos que podem ser utilizados para o monitoramento da implementação das estratégias nas áreas estudadas.

Antes da implementação das estratégias, é necessário que os gestores da empresa saibam identificar as forças e fraquezas no ambiente interno e as oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa, pois estas identificações podem ser necessárias na hora de decidir a forma de monitorar a implementação das estratégias.

Após a elaboração do planejamento estratégico e definição das metas, a organização pode monitorar a implementação das estratégias utilizando de indicadores e realizando reuniões com a alta gestão para que possam verificar e avaliar o percentual de metas atingidas durante aquele período e avaliar se as estratégias estão atingindo seus objetivos.

Através do monitoramento é possível obter controle sobre os resultados que se tem atingido, pois as atividades de controle incluem: o estabelecimento de padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo, monitora o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de informações de seu desempenho, identifica problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos e executa ações que permitem corrigir problemas.

11 ACOMPANHAMENTO DOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO E REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS.

11.1 Como a organização em estudo acompanha os ambientes externo e interno visando a revisão das estratégias.

Tendo em vista que a empresa Bank Log tem o foco na prestação de serviços para instituições financeiras, a mesma preocupa-se em estar sempre bem posicionada no mercado, visando atingir novos clientes e buscar sempre a satisfação dos mesmos. Utilizando da pesquisa de mercado, a mesma está sempre atenta à concorrência, buscando identificar quais são os seus diferenciais para poder melhorar os serviços oferecidos aos clientes.

Utilizando de treinamentos a mesma acompanha as atividades da sua equipe e líderes, para identificar se os processos dentro da organização estão sendo realizados conforme foram planejados. No acompanhamento das estratégias junto aos fornecedores e parceiros, a empresa busca informações sobre o atendimento que os parceiros estão realizando no momento do atendimento das demandas, e busca alinhá-los às necessidades dos clientes.

A Bank Log sempre acompanha as novidades tecnológicas que surgem para os operadores logísticos, buscando novos investimentos, sejam em equipamentos ou em novas técnicas utilizadas para realizar a armazenagem e a distribuição, oferecendo ao cliente a excelência no serviço prestado.

Para que a organização possa sempre estar atenta às mudanças e melhorias nas suas estratégias, sugere-se que a organização utilize das ferramentas para análise PEST. A análise de PEST ajuda na avaliação dos fatores ambientais, sejam eles políticos, econômicos, sociodemográficos ou tecnológicos. Pode também ser utilizada a análise de SWOT, pois através da análise de SWOT é possível avaliar os pontos fortes e fracos (fatores internos) e oportunidades e ameaças (fatores externos), que atingem a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Com a análise realizada através do estudo de caso na empresa Bank Log, considera-se que os serviços que a organização presta ao cliente Caixa Econômica Federal possuem alto nível de qualidade, tendo em vista que os resultados alcançados pelos colaboradores e gestores da organização estão garantindo a satisfação do cliente.

No decorrer do desenvolvimento do estudo percebeu-se que a empresa adotou o sistema de gerenciamento da qualidade dentro dos seus processos, em que foi possível identificar em quais dos processos realizados havia falhas e quais necessitavam de melhorias. A partir do monitoramento e controle que a organização passou a manter no decorrer dos processos logísticos, foi possível realizar procedimentos padronizados que garantiram que os serviços oferecidos fossem realizados atendendo aos requisitos e exigências do cliente.

Com base nos indicadores de metas implantados na empresa foi possível afirmar que os processos logísticos têm sido executados de forma eficaz; levando em consideração alguns aspectos do recebimento das mercadorias que podem ser melhorados, tais como a conferência do material recebido, que pode ser feita em uma folha de verificação, pois no processo atual esta conferência é feita na própria nota fiscal e no aumento de sua meta da distribuição dos materiais que pode ser aumentada para 99%, caso seja possível atender as sugestões feitas no item 8.1.

A atenção que a organização dá ao retorno do *feedback* do cliente para com a empresa é uma grande vantagem para conseguir satisfazer as exigências do cliente, pois através da pesquisa de satisfação do cliente é possível identificar o que pode ser melhorado e verificar o índice de satisfação do cliente em relação aos serviços prestados pela organização.

A integradora de soluções logísticas Bank Log do Brasil visa sempre a satisfação dos seus clientes, respeitando os compromissos assumidos e investindo na capacitação de seus profissionais, o que permite chegar a um bom desempenho de todo processo logístico oferecendo um serviço personalizado ao seu principal cliente, Caixa Econômica Federal.

REFERÊNCIAS

BANK LOG, Disponível em: <<http://www.banklog.com.br>>.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física** / Ronald H. Ballou; tradução Hugo T.Y.Yoshizaki. – São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial** / Ronald H. Ballou; Tradução Raul Rubenich. – 5. Ed. – Porto Alegre: Bookmam, 2006.

BARRACHO, Carlos. **Lições de psicologia socioeconômica**. – Lisboa 2001: Instituto Piaget.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento** / Paulo Roberto Bertaglia. – 2. Ed. rev. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2009.

BONILHA, Dr. Paulo; BIANCO, Dr. João Francisco. **Mesa de Debates**, 2003

disponível em: < http://www.ibdt.com.br/integra_23102003.htm> Acesso em 22 de outubro de 2013.

BRASIL, **Código de defesa do consumidor**. – 11. Ed. – Saraiva 1999.

CARVALHO, Edgar. **Estudo da logística** – 1. Ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial**. – 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico** – Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro. – 2º Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humano nas organizações**. -3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier 2010.

CORRÊA, Henrique L. **Planejamento e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação: base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão**. – Henrique L. Corrêa, Irineu G. N. Gianesi, Mauro Caon. – 5. Ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

DEMING, William Edward. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. – 1º Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FARIA Ana Cristina de, Maria de Fatima Gameiro da Costa. **Gestão de Custos Logísticos**. – 1. Ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

- FARIA, Caroline. **Organograma Info Escola Navegando e Aprendendo**. 2006. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/organograma>. Acesso em 11 de fevereiro de 2015.
- FLEURY, Paulo Fernando; et al - **Logística empresarial - A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção Coppead de administração).
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Processos** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência)
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: Processos** / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007. - (Série Cadernos de Excelência, n.7).
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: Clientes** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos de Excelência, n.3).
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Pessoas** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos de Excelência, n. 6).
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Estratégias e Planos** / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação nacional da qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência).
- GALVÃO, Antônio Novais. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição** – Rio de Janeiro; Elsevier 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antonio Carlos Gil. – 4. Ed. – São Paulo: Atlas 2002.
- GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios** / Reinaldo Guerreiro. – São Paulo: Atlas, 1999.
- IRINEU, Giansesi; CORRÊA Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: Operações para satisfação do cliente**. São Paulo. Ed. Atlas. 2011.
- JURAN, Joseph M. **Qualidade desde o projeto os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços** – 3. Ed. – Pioneira 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística. – São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing** / Philip Kotler, Gary Armstrong; tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo – 9. Ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas 2010.

LAMCOBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências** / Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilbom -2. Ed.- São Paulo: Saraiva 2011.

MACHADO, Ricardo. **Logística uma Vantagem Competitiva**. 2008. Disponível em: <<http://www.grupos.com.br/group/logisticabined2009/Messages.html?action=download&year=09&month=5&id=1241995670703239&attach=5-B2B.doc.>> Acesso em 14 de outubro de 2013.

MARTINS Rosemary – **Blog da Qualidade – As Sete Ferramentas da Qualidade**. 2013. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/as-sete-ferramentas-da-qualidade/>>, acesso em 24/04/2014 às 14h43min.

MOURA, Cassia. **Gestão de Estoque: Ação e monitoramento na cadeia logística Integrada**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

MOURA, Reinaldo Aparecido. **Manual de logística: Armazenagem e Distribuição**. Moura - São Paulo: IMAM 1997.

MOURA, Reinaldo Aparecido. **Equipamentos de Movimentação e Armazenagem** / Reinaldo A Moura – 5 Ed. Revisada e ampliada – São Paulo: IMAM 2000.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição** – 1ª Ed RJ, Editora Campus, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 20 Ed. – Atlas, 2004.

PETRÔNIO, Martins Garcia. **Administração da Produção** / Petrônio G. Marins, Fernando P. Lougeni – 2. Ed. – São Paulo: Saraiva 2005.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – **Sociedade Limitada**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/sociedades-empresarias-limitadas>>. Acesso em 15 de outubro de 2013.

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

- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas** / Roberto Richardson; colaboradores José Augusto e Souza Peres – 3. Ed. – São Paulo: Atlas 2011.
- RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. – 21. Ed. rev. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2000.
- SILVEIRA, Denise Tolfo e Gerhardt Tatiana Engel. **Métodos de pesquisa** / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- SIMCHI-LEVI, David. **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão** David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi; tradução: Félix Nonnenmacher. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A

FICHA DE COMPOSIÇÃO DA EQUIPE

PROJETO INTERDISCIPLINAR DATA: 22/01/2015

Nome da empresa / organização: BANK LOG DO BRASIL LTDA		
Área de atuação: Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional. Armazéns gerais		
Endereço: Via Primária 08 Qd. 18 Lt. Aréa - DAIAG Cidade: Aparecida de Goiânia CEP: 74.993-430 Telefone: (62) 3207-2265		
Nome do contato na empresa / organização: Gabriela Núbia Silva Cardoso de Jesus Cargo: Representante da Direção.		
Turma: LG401N113		Sala: 06
Representante da Equipe: Jordana Lúcia da Silva Valverde	Endereço: Rua 05 Qd. 12 Lt 03 Jd. Célia Maria – Aparecida de Goiânia. Telefone/E-mail: (62) 9301-9968 / jordanalucia@hotmail.com	Visto:
Identificação dos demais Integrantes da Equipe		Visto:
Nome: Aline Joaquim dos Santos	Endereço: Rua H74, Qd. 198 Lt. 20 Cidade Vera Cruz 2 – Aparecida de Goiânia GO.	
Matrícula: 201310314	Telefone: (62) 9166-1490 E-mail: alinejoaquim_81@hotmail.com	
Nome: Edvania da Silva Souza	Endereço: Avenida Dr. Inacio Xavier de Almeida Qd. 15 Lt. 11 Expansul – Aparecida de Goiânia GO.	
Matrícula: 201310077	Telefone: (62) 9249-5094 E-mail: edvania.10@hotmail.com	
Nome: Jordana Gonçalves Olanda Gomes	Endereço: Rua J-80, Qd. 61 Lt.12 Mansões Paraíso – Aparecida de Goiânia GO.	
Matrícula: 201310294	Telefone: (62) 8432-2788 E-mail: jordanagoncalves62@gmail.com	
Nome: Juliana Pereira da Silva	Endereço: Rua 109, Qd. 46 Lt. 36 Jardim Miramar – Aparecida de Goiânia GO.	
Matrícula: 201310162	Telefone: (62) 9397-6966 E-mail: silvajulianans10@gmail.com	
Nome: Tatiane de Jesus	Endereço: Rua das perdizes, Qd. 35 Lt 20 Morada dos Pássaros – Aparecida de Goiânia GO.	
Matrícula: 201310351	Telefone: (62) 8584-9444 E-mail: tatiane.jesus@grupopaodeacucar.com	
Nome: Tayse Alves de Oliveira	Endereço: Rua Cepalgo Qd. D Lt. 107 Conjunto Habitacional Mabel – Aparecida de Goiânia GO.	
Matrícula: 201310401	Telefone: (62) 9320-1693 E-mail:	

A equipe necessita de Carta de Apresentação? () Sim () Não

Tema do Projeto Interdisciplinar: Gestão dos Processos Logísticos: Estudo de Caso da empresa Bank Log.

APÊNDICE B – Entrevista realizada com o supervisor de logística da empresa Bank Log, Celso dos Santos.

Quais são os principais serviços oferecidos pela empresa Bank Log?

Armazenagem e guarda com gestão de estoque, patrimônio e inventário, distribuição e transporte via aérea, rodoviária e fluvial, entrega, remanejamento, manuseio, separação, triagem e picking, embalagem, paletização, empacotamento e montagem de Kits, entrega de malotes, encomendas, pacotes e documentos, serviço especiais utilizando guincho, munck, guindastes, empilhadeiras, correia e veículos especiais, mudança comercial corporativa, empresarial e industrial.

Qual o mercado de atuação da empresa?

A empresa atua no mercado da prestação de serviços logísticos para instituições financeiras, tanto que o principal cliente da empresa e a Caixa Econômica Federal.

Quais são regiões do Brasil, que Bank Log filial de Aparecida de Goiânia atende?

São atendidas as agências bancárias das regiões de Goiás (GO), Tocantins (TO), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS), Acre (AC) e Rondônia (RO).

Quais são os produtos armazenados e distribuídos para o cliente?

O contrato de Prestação é dividido em dois setores, o de material de Consumo (papeis A4, copos descartáveis, envelopes, canetas, borrachas... todo material de consumo utilizado nas agências) e material Permanente (caixas eletrônicos, cofres, mesas, guichês de atendimento, longarinas, poltronas, cadeiras... todo mobiliário e equipamento que compõem uma agência).

Como ocorre a armazenagem dos produtos no contrato do material de consumo?

Os materiais são recebidos no CAD com a devida documentação: Nota Fiscal e Ordem de Fornecimento; no ato do recebimento é conferida a quantidade e a especificação do material junto à nota fiscal emitida e, estando tudo certo, é dada a entrada do material no sistema SIMAC (Sistema de Material de Consumo) – esse sistema é gerenciado tanto pelos gestores da CAIXA como pelos colaboradores da empresa Bank Log. Os produtos são identificados e armazenados nos porta paletes.

Como ocorre a armazenagem dos produtos no contrato do material permanente?

Os materiais são recebidos no CAD com a devida documentação: Nota Fiscal e Ordem de Fornecimento. No ato do recebimento é conferida a quantidade e a especificação do material junto à nota fiscal emitida e, estando tudo certo, é dada a entrada do material no sistema CTRC e é informado aos gestores da Caixa sobre o recebimento das mercadorias. As mercadorias são armazenadas devidamente nos porta paletes até que sejam despachadas para as agências.

Como ocorre a distribuição dos produtos no contrato do material de consumo?

O pedido de envio e entrega dos materiais solicitados pelas agências é gerado através dos gestores da Caixa, sendo lançado o pedido no sistema SIMAC, para que o mesmo seja enviado ao setor de expedição, onde é realizada a triagem de picking e separação do material solicitado. O material é depois separado e despachado com a devida documentação emitida: GTM – Guia de Transporte de Material e Nota Fiscal. As solicitações de envio do material para as agências de Goiânia são atendidas com prazo de 24 horas e para as demais regiões é estabelecido em contrato, o prazo de sete dias úteis para realização das entregas, obedecendo à seguinte ordem dos roteiros: do dia 1º ao 7º dia do mês é atendido os pedidos das agências de Mato Grosso do Sul - MS, 8º ao 14º atendido os pedidos das agências de Mato Grosso - MT, Rondônia - RO e Acre - AC, 15º ao 21º Brasília - DF e 22º a 28º dia do mês atendido as agências de Goiás - GO e Tocantins - TO.

Como ocorre a distribuição dos produtos no contrato do material permanente?

As solicitações de envio de material permanente para as agências da Caixa são feitas através de chamados abertos por e-mail. O e-mail é recebido pelo setor operacional da Bank Log, onde é feita a averiguação da disponibilidade do material solicitado e, estando tudo certo, o pedido é separado e encaminhado para ser emitida a documentação: GTM – Guia de Transporte e NF - Nota Fiscal para realização do transporte. O prazo de entrega para Goiânia é de 24 horas e para as demais regiões é estabelecido no contrato o prazo de 07 dias úteis. Na distribuição do material permanente não há roteiro a ser seguido, de acordo com a ordem que os pedidos vão chegando eles vão sendo distribuídos.

Além dos serviços de armazenagem e distribuição a empresa realiza outros tipos de serviços para o cliente?

Também é realizado a distribuição de remanejamento tanto para o material de consumo quanto para o material permanente. O remanejamento ocorre da seguinte forma: é solicitado por e-mail para que a Bank Log colete um determinado material em uma agência da Caixa e entregue este mesmo material em outra agência da Caixa, podendo as agências ser da mesma região ou de regiões diferentes. No contrato de prestação de Serviço para a Caixa Econômica é estabelecido também o atendimento para recolhimento dos materiais que já não são mais necessários nas dependências das agências bancárias, para retornar ao CAD, onde é realizada pela Bank Log a logística reversa e *Just in time*. Após o recebimento de volta ao CAD é dada novamente a entrada no sistema CTRC e o material fica a disposição da Caixa.

A frota da empresa é própria?

Sim a empresa possui uma pequena frota de caminhões própria, porém trabalha com várias transportadoras terceirizadas devidamente cadastradas para que sejam suportes na área de distribuição e transporte dos produtos, uma vez que, quando o próprio caminhão não alcançar uma região, como, por exemplo, Manaus-AM, Cruzeiro do Sul-AC e outros, a empresa cadastrada é imediatamente contratada para dar continuidade no transporte a fim de alcançar a entrega para o cliente.

Como é feita a gestão da qualidade nestes processos?

Com a implantação do sistema ISO 9001, os processos dentro da organização foram padronizados, hoje a empresa utiliza dos fluxogramas, que servem para dar suporte aos treinamentos de novos colaboradores que irão integrar a mão de obra da empresa, a fim de mostrar as operações realizadas de uma forma mais dinâmica, para que posteriormente o colaborador possa estar atendo a cada procedimento que será realizado em suas atividades práticas. Através do histograma é possível verificar se as demandas estão sendo realizadas dentro do prazo estabelecido no contrato com o cliente sendo assim é feito o gráfico, que é preenchido mensalmente, contendo informações obtidas através de três variáveis: quantidade total de demandas realizadas, quantidade de demandas realizadas no prazo e quantidade de demandas realizadas com atraso. (A demanda se refere à quantidade de solicitação de pedidos de distribuição solicitada pelo cliente). A meta a ser atingida é de que 90% das demandas solicitadas pelos clientes sejam realizadas dentro do prazo, com a realização deste gráfico é possível identificar por quais motivos algumas demandas não estavam sendo realizadas dentro

do prazo, por que é gerado um relatório de não conformidade contendo os motivos dos porquês dos atrasos nas entregas destas demandas.

Como são definidos os indicadores para a gestão da logística aqui na Bank Log?

A empresa Bank Log utiliza os indicadores de qualidade, nos quais são definidas as metas que a empresa deve atingir para alcançar um bom atendimento aos pedidos dos seus clientes. Com estes indicadores é possível verificar as estratégias que a empresa está utilizando a fim de analisar se os objetivos da empresa estão sendo alcançados.

O indicador é analisado através das seguintes variáveis:

1. Total de pedidos efetuados pelo cliente
2. Total de entregas efetuadas
3. Total de entregas antecipadas
4. Total de entregas dentro do prazo contratual
5. Total de entregas feitas com atraso
6. Total de pedidos não atendidos

Após analisar estes dados é possível, ao final do mês, chegar ao resultado de demandas que foram atendidas dentro do prazo e medir a eficiência das estratégias adotadas pela empresa. Quando acontece do processo de distribuição ter muitos atrasos são gerados relatórios de não conformidade, a fim de buscar ações corretivas juntamente com a gestão logística e evitar esse tipo de falha novamente. Outro indicador que a empresa utiliza é uma pesquisa de satisfação juntamente com seus principais clientes, a cada seis meses, na qual são avaliados todos os aspectos da gestão logística, sendo que os clientes respondem a pesquisa através de um questionário elaborado pela própria empresa e que contem as opções de excelente, ótimo, bom e regular para cada aspecto que está sendo analisado. Ao final, para saber se o cliente está ou não satisfeito, deve-se considerar que a somatória da pontuação bom, ótimo e excelente deve alcançar um índice de 80% de satisfação dos clientes.

