



ARTIGO

Serviços Logísticos:

Um Estudo Sobre as Características da Logística Integrada dos Correios

COSME OLIVEIRA FELIPPE¹

Resumo

Os estudos sobre logística têm sido direcionados para as atividades de manufatura ou de transportes, dispensando pouca atenção às atividades de prestação de serviços, apesar de estas dependerem diretamente de decisões sobre como atender às necessidades dos clientes que estão distantes fisicamente e sobre a aquisição do material utilizado na prestação dos serviços. Este estudo de caso pretende solucionar o problema central – como a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos-Correios estrutura seu processo logístico – por meio da exploração de uma revisão conceitual sobre logística e da análise das informações obtidas junto à unidade de análise, contribuindo assim com os estudos sobre logística, em especial aqueles voltados para as empresas prestadoras de serviços, considerando que as operações dos Correios são a sua própria competência logística utilizada para prestar serviços.

Palavras-chave: Logística integrada: Correios: Prestação de serviços.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de logística integrada ainda experimenta o processo de consolidação, e por isso necessita de estudos que contribuam com a consistência, diversidade e aplicabilidade de sua teoria. As atividades logísticas são praticadas desde a antiguidade e, ao longo do tempo, sofreram evoluções em suas práticas e seus conceitos, até que na era contemporânea foram reconhecidas como atividades integradas. A sistematização da teoria vem sendo atualizada ao passo que as demandas variam devido às alterações ambientais, que exigem aumento de eficiência e de eficácia no fluxo físico e de informação e no atendimento ao cliente. A concorrência global e a evolução da tecnologia da informação (TI) foram importantes estímulos da modernização das atividades logísticas por possibilitarem a flexibilidade e a agilidade necessárias para atender a um novo perfil de cliente, mais informado e exigente.

1- Aluno do Curso de Logística Empresarial da FARN-
cosmeoliveira@correios.com.br

Entretanto, os estudos têm sido direcionados para as atividades de manufatura ou de transporte. Anteriormente, as atividades de serviços não exerciam importante influência econômica, mas a evolução tecnológica e o surgimento de um novo tipo de empresa prestadora de serviços – global, virtual e inteligente – abrem espaço para a ampliação da abrangência dos conceitos de logística, pois essa nova empresa está preocupada em solucionar questões a respeito de distância dos clientes, de fluxo de informações e de suprimento dos materiais utilizados na prestação dos serviços.

Este trabalho pretende explorar e descrever as características das operações logísticas que os Correios brasileiros praticam, cujo estudo de caso foi desenvolvido por meio de uma revisão bibliográfica sobre logística integrada e logística na prestação de serviços e da análise das informações coletadas junto a um gerente da unidade de análise, contribuindo assim com a construção da teoria sobre logística integrada, em especial aquela direcionada às empresas prestadoras de serviços, as quais carecem de trabalhos que tratem de suas especificidades.

Nos próximos tópicos o estudo desenvolve a revisão teórica explorando logística integrada e logística em prestação de serviços. Na sequência, o artigo apresenta as definições metodológicas e o estudo de caso, caracterizando a unidade de análise e descrevendo as especificidades evidenciadas.

2. LOGÍSTICA INTEGRADA

Segundo Ballou (1993), o principal problema que a logística busca solucionar é equacionar produção e demanda para disponibilizar bens e serviços aos consumidores, nas condições físicas que esperam, quando e onde desejam.

Conforme Figueiredo e Arkader (2004), como todo conceito novo, ainda não há um corpo de pensamento consolidado na área de logística integrada, sendo que os artigos e as pesquisas existentes enfatizam os estudos em operações, marketing e engenharia. Também a formação do profissional de logística ainda está sendo estabelecida, sendo que nos EUA e na Europa já é disciplina obrigatória em cursos gerenciais. Os autores ainda enfatizam a utilização de tecnologias e o uso de sistemas automatizados e de inovações propiciadas pelo avanço tecnológico da informação, que traz vantagem no de tempo e facilita a integração de elos na cadeia, bem como a disseminação de conceitos gerenciais.

No Brasil, a estabilização econômica desde 1994, a intensificação da integração regional e a consolidação do Mercado Comum do Sul - Mercosul criaram impacto sobre as empresas e as condições de competitividade. Entretanto, a busca pela modernização e maior eficiência na área de logística esbarram na deficiência de infra-estrutura e na carência de conhecimentos e formação de mão-de-obra especializada. A grande maioria

dos programas educacionais ainda contempla disciplinas com forte conotação funcional, sendo disciplinas isoladas nos currículos dos cursos de Mestrado em Administração ou nos cursos de graduação e pós-graduação em Engenharia de Produção. Todavia, vêm aumentando significativamente a ocorrência de eventos como seminários e cursos de curta duração ministrados por acadêmicos e consultores (FIGUEIREDO ; ARKADER, 2004).

Conforme as abordagens de Figueiredo e Arkader (2004), inicialmente a logística foi aplicada de forma fragmentada buscando a melhoria do desempenho individual de cada uma das atividades básicas. Posteriormente, o avanço da TI e a adoção de um gerenciamento orientado para processos possibilitaram a idéia de logística integrada, e as atividades logísticas extrapolam as fronteiras da empresa na direção de toda a cadeia de suprimentos, agregando mais valor do produto ou serviço junto ao consumidor para, dentre outros objetivos, aumentar a lucratividade. Então, a implantação de um sistema logístico exige: planejamento, foco nas necessidades dos clientes, pessoal treinado e capacitado, utilização de TI adequada, previsões de demanda e aplicação sistemática de indicadores de desempenho.

Enquanto a produção era menor, os ciclos dos produtos eram mais longos e as incertezas mais controláveis, possibilitando a gestão isolada de atividades, cujos indicadores eram custos de transporte mais baixos, menores estoques e compras por preço. O dinamismo dos mercados e os clientes mais exigentes encurtaram os ciclos dos produtos, demandando gestão coordenada de materiais, de produção e de distribuição. Surge então o conceito de logística integrada, que considera o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição de materiais até o ponto de consumo final, assim como o fluxo de informação (FIGUEIREDO ; ARKADER, 2004). Neste contexto, os autores citam as conclusões dos professores John L. Kent Jr. e Daniel J. Flint que apontam cinco eras principais da evolução do pensamento logístico, conforme figura 1.

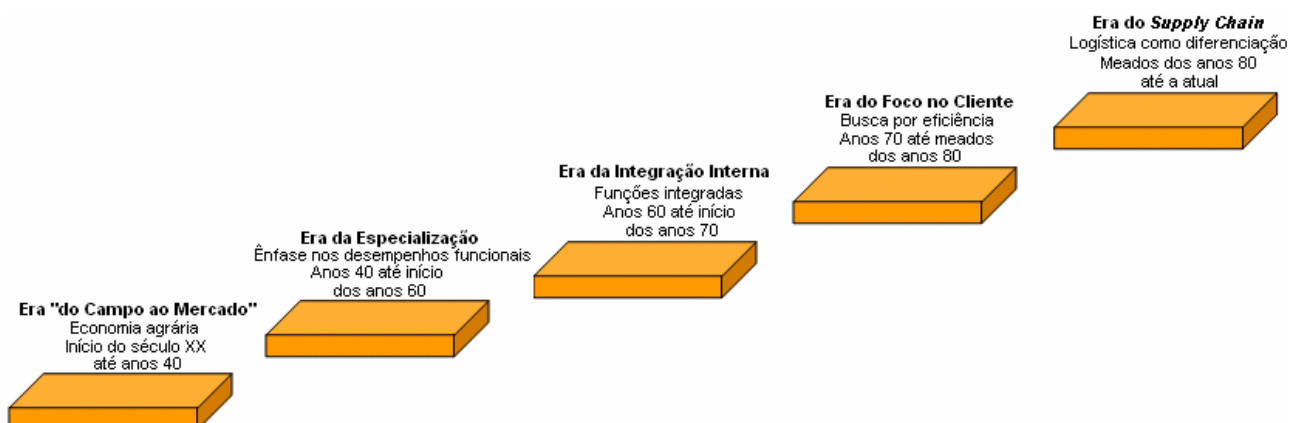


Figura 1: Evolução do pensamento logístico
Fonte: adaptado de Figueiredo e Arkader (2004)

Bowersox, Closs e Helferich (1986) afirmam que a revolução da informação forçou os gerentes a repensarem a lógica organizacional rompendo com a idéia de que a informação é uma ferramenta exclusivamente de controle. Esta evolução das práticas de gestão, por sua vez, abriu espaço para as abordagens de estruturas horizontais que focam o gerenciamento dos processos-chave. Para gerenciar a logística como processo, os esforços devem estar focados no valor adicionado para o cliente. Então, é necessário que os gerentes logísticos pensem externamente. Exige também que todas as habilidades necessárias para completar o trabalho estejam disponíveis independentemente e que a sinergia seja estimulada.

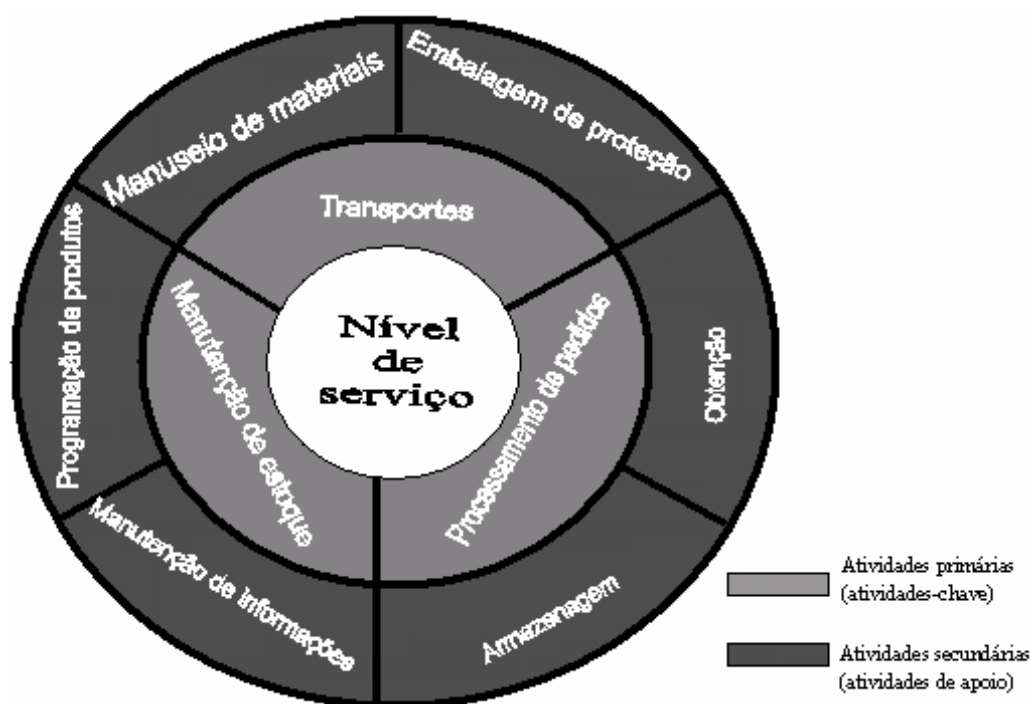


Figura 2: Relações entre as atividades logísticas primárias e de apoio e o nível de serviço almejado

Fonte: adaptada de Ballou (1993)

A figura 2 ilustra as conclusões de Ballou (1993), nas quais as atividades primárias são consideradas atividades-chave, ou porque possuem uma participação maior nos custos, ou porque são essenciais à coordenação das atividades, e as atividades secundárias são as que apóiam as atividades primárias no atingimento dos objetivos. O nível de serviço pode ser entendido como: características de preço, qualidade e serviço, e é formado por fatores individuais, muitos sob a responsabilidade da logística.

Administrar a logística significa adequar à estrutura organizacional com linhas de comando e responsabilidade específicas às atividades logísticas que são consideradas com graus de importância diferentes conforme a atividade principal da empresa. O processo exige intensa interação inter e intra-empresas, formando o canal logístico que, deve ser gerenciado para balancear os custos de seus membros, porque os canais devem beneficiar a todos os elos. O controle do esforço logístico é efetivado por meio da aplicação de: (1) padrões ou metas; (2) medidas de desempenho; e (3) ações corretivas (BALLOU, 1993). As práticas tradicionais de negócios entre empresas, geralmente do tipo ganha-perde, vêm sendo progressivamente substituídas pelo desenvolvimento de alianças interorganizacionais sofisticadas, cujo processo de cooperação e troca de informações entre os membros do canal de distribuição é essencial para o sucesso de toda a cadeia (WANKE, 2004).

Segundo Lummus e Vokurka (1999), o ponto crítico da gestão da cadeia de suprimentos é gerenciar a ligação entre cada nó para sincronizar toda a cadeia de suprimentos. Melhorar a gestão da cadeia de suprimentos também envolve melhorar a gestão de sua conexão com o marketing e ligar suas estratégias com as da companhia. Então, é necessário definir um trabalho de rede de relacionamentos que proporcione valor ao cliente, de forma que todos os componentes da cadeia sejam capazes de unir os objetivos estratégicos. Para tanto, as medidas de desempenho a serem aplicadas por todos os membros da cadeia, devem ser revisadas.

3. LOGÍSTICA EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo Kandampully (2000), satisfazer as necessidades do consumidor em prestação de serviços é uma tarefa complexa porque a definição de qualidade varia de pessoa para pessoa e o consumidor avalia essa qualidade com base na sua própria experiência e também porque ele não somente assiste, mas também interage com o serviço prestado. Outro complicador é o fato de as expectativas do consumidor serem satisfeitas diretamente pelos empregados e a organização ser incapaz de controlar o comportamento e as atitudes de seu pessoal individualmente.

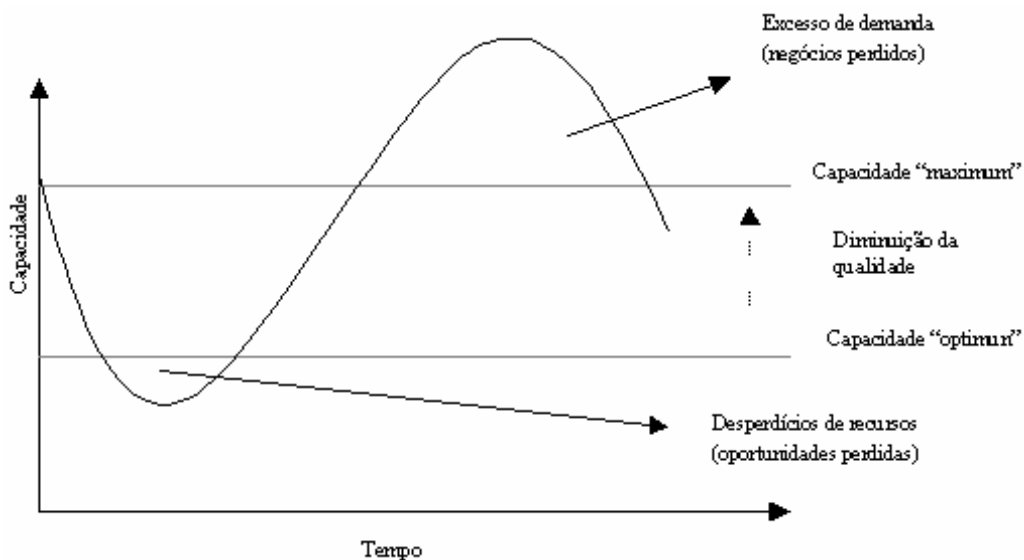


Figura 3: O impacto da flutuação da demanda enquanto a capacidade permanece inflexível

Fonte: Kandampully (2000)

Os sistemas de entrega utilizados na indústria de manufatura são inapropriados para as atividades de prestação de serviços, que têm como principal preocupação a flexibilização de fornecimento de forma a equacionar a variação da demanda com a capacidade de atendimento, conforme mostram as figuras 3 e 4.

Uma solução proposta por Kandampully (2000) é a utilização do conceito de pacotes de serviços, no qual a organização elabora uma variedade de serviços específicos e projeta suas respectivas cadeias de fornecimento – empregados, materiais, capacidades – para manter o nível de qualidade mesmo quando há elevação de demanda, e também para adequar os serviços oferecidos aos diversos grupos de consumidores conforme os perfis previamente estudados e definidos.

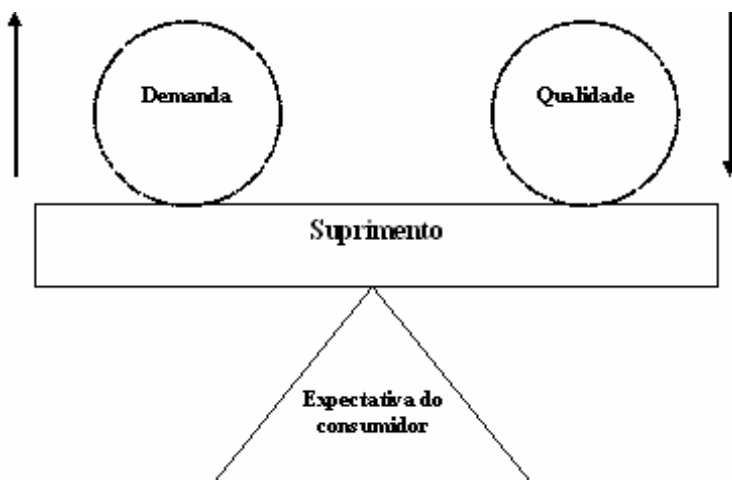


Figura 4: Relação entre demanda de serviço e qualidade

Fonte: Kandampully (2000)

Murdick et al. (1990, apud KANDAMPULLY, 2000, p.14) afirma que todos os produtos são acompanhados de algum aspecto de serviço e que a maioria dos serviços são associados com algum item físico, portanto, a empresa que dispõe de flexibilidade em suas operações pode obter benefícios em situações especiais, seja pela maior habilidade em satisfazer o cliente, seja pela capacidade de operar com custos menores. A idéia central é manter a criatividade para aproveitar as alterações de seu mercado. A flexibilidade logística potencializa a capacidade da empresa em obter vantagens de flutuações de demanda ou capacidade de responder positivamente às demandas peculiares dos clientes-chave. De qualquer forma, o desempenho superior está relacionado à habilidade da empresa em identificar e responder rapidamente às oportunidades do mercado.

Norman (1984, apud Kandampully, 2000, p.14) sugere que a maioria das ofertas de serviços consiste no centro de serviço que atendem às necessidades primárias do consumidor e a principal razão para ele escolher o serviço, e serviço periférico como negócios adicionais que dão suporte ou complementam as necessidades primárias, conforme ilustra a figura 5. Por exemplo, na prestação de serviço hoteleiro, a composição de cadeia de suprimentos possui, além dos fornecedores de materiais para a prestação dos serviços, diversas empresas prestadoras de serviços como as operadoras de turismo e as companhias aéreas, que exercem papel essencial neste segmento, pois operam o turismo em massa e desempenham a importante atividade de divulgadoras da imagem do local turístico.

Kandampully (2000) descreve dois exemplos de aplicação do conceito de pacote de serviços:

1.

O primeiro caso é sobre a Walt Disney Company, que atua em turismo, lazer e entretenimento. Seu sucesso está associado à efetivação de pacotes de seus serviços que nivelam, e até excedem, as expectativas dos visitantes. O estabelecimento da idéia de parque temático, desde 1955, fica próximo da perfeição em pacotes de serviços, oferecendo um mix de atrações que atendem às crianças e aos adultos. Para projetar uma atração, a Disney considera primeiramente a visão do consumidor, analisando o que ele vê, ouve e interage, para depois estruturar o mecanismo que operacionalizará a atração;

2.

O segundo caso é sobre o Club Méditerranée (Club Med), que atua em turismo e lazer em 40 países, oferecendo serviços de hospedagem em seus hotéis, pousadas e resorts. Desenvolveu pacotes turísticos específicos para cada grupo de clientes e oferece ainda estrutura para eventos diversos.

Disponibiliza também serviços de apoio, como traslados, veículos, apoio logístico, atividades para crianças e atendimento em inglês, francês, italiano e espanhol. Seu sucesso é atribuído ao criativo desenvolvimento de

pacotes de serviços combinando um mix de fatores como, por exemplo, locação e interação humana, sendo que o Club Med oferece diversos pacotes de férias distintos desenvolvidos para atender aos clientes conforme suas expectativas e desejos. Assim o Club Med é capaz de atender às variações de demanda mantendo os níveis de qualidade.

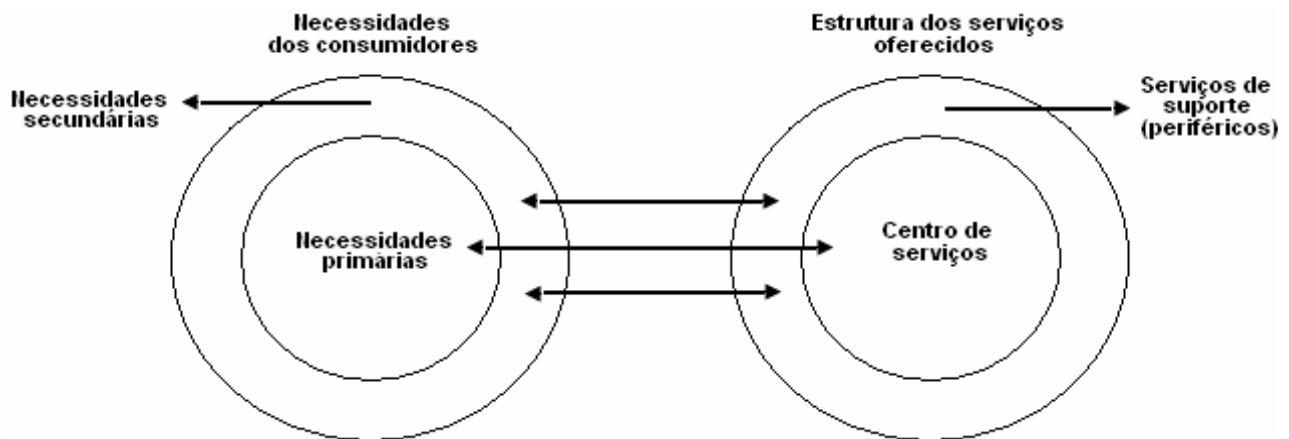


Figura 5: Centro de serviços e serviços periféricos
Fonte: Kandampully (2000)

Objetivando inserir os resultados do estudo de caso, o próximo item apresenta a metodologia da pesquisa e o estudo de caso, caracterizando a unidade de análise e evidenciando as especificidades encontradas.

4.

Metodologia da pesquisa

A importância deste estudo é justificada pela complexidade envolvida nas atividades dos Correios que, como empresa prestadora de serviços, possui a logística no centro de suas operações, cuja compreensão dos processos pode contribuir com os estudos logísticos, em especial aqueles voltados às empresas prestadoras de serviços, que carecem de estudos e pesquisas que evidenciem suas especificidades.

Uma investigação empírica investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2001) e este estudo tem como problema central evidenciar como a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos estrutura seu processo logístico, por meio de informações coletadas junto a um gerente de operações de uma regional do estado de São Paulo.

Conforme Dane (1990), o método deste estudo tem como objetivos imediatos à exploração para evidenciar a existência do fenômeno, e a descrição para examinar, definir e diferenciar o objeto de estudo. A pesquisa foi realizada de acordo com os preceitos do método qualitativo,

implicando os seguintes procedimentos: escolha intencional da amostra investigada; contato estreito e duradouro com a unidade de pesquisa; e investigação em profundidade, buscando captar e compreender suas

especificidades. As informações foram coletadas no período entre setembro e outubro de 2004, junto a um gerente de operações dos Correios, que atua em uma regional do estado de São Paulo, por meio de uma entrevista desestruturada, cujos dados possibilitaram evidenciar o processo logístico desenvolvido pela empresa.

4.1 ESTUDO DE CASO

As especificidades das operações dos Correios fomentaram este estudo e enriqueceram a abordagem, pois a empresa desenvolve atividades logísticas tanto como processo, quanto como produto. Este caso permite aproximar da compreensão sobre operações logísticas em empresas prestadoras de serviços, pois as operações dos Correios são a sua própria competência logística utilizada para prestar serviços de coleta e entrega de correspondências e encomendas e também seu produto, ao passo que a empresa oferece sua competência logística àquelas empresas interessadas em solucionar questões de fluxo de materiais e informações.

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Com uma estrutura capaz cobrir os 5.561 municípios brasileiros para desenvolver a operação de coleta e entrega de 3.541 toneladas de correspondências e encomendas diariamente, os correios utilizam uma rede intermodal -aéreo e superfície -para percorrer 813.000 km por dia e fazer chegar aos 41 milhões de domicílios 32 bilhões de objetos e 400 mil encomendas.

Sua estrutura é composta por 12.520 agências, 11 terminais de carga, 104 centros de tratamento de correspondências (CTC's), 707 Centros de Distribuição Domiciliar (CDD's), 4.435 módulos de caixa postal comunitária, 3.689 agências comunitárias e 26.166 caixas de coleta de correspondências.

4.1.2 LOGÍSTICA COMO PROCESSO

A rede logística dos Correios busca propiciar segurança, rapidez e regularidade além de lucratividade e responsabilidade social.

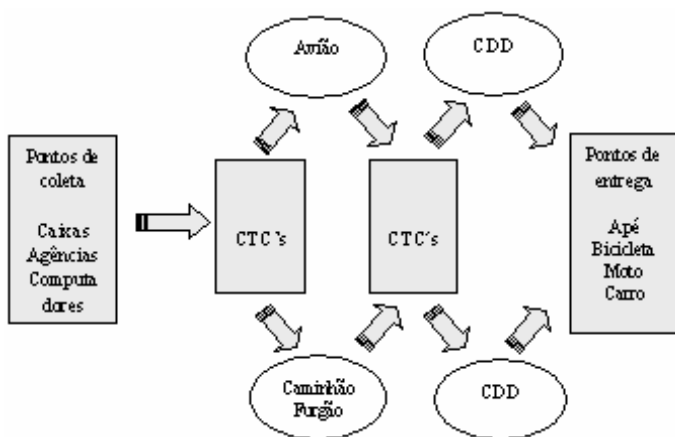


Figura 6: Fluxo postal genérico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Em seu fluxo postal, depois de coletadas nas agências, nas caixas de coleta e nos computadores, as correspondências passam pela primeira triagem nos CTC's dos locais de origem. Então são encaminhadas para outra triagem nos CTC's dos locais de destino que as encaminha aos CDD's que são responsáveis pela entrega aos destinatários por meio de carteiros a pé, de bicicleta, de moto ou de carro, dependendo da densidade de domicílios nos pontos de entrega, conforme demonstra a figura 6.

A figura 7 ilustra a configuração estratégica da malha logística que é estruturada para encaminhar os lotes de correspondências para as CDD's que cobrem determinada área geográfica, que, por sua vez, após a triagem, desmembram os lotes conforme o local de destino e encaminham os novos lotes para os próximos CDD's, até que as correspondências e encomendas cheguem aos seus destinos.

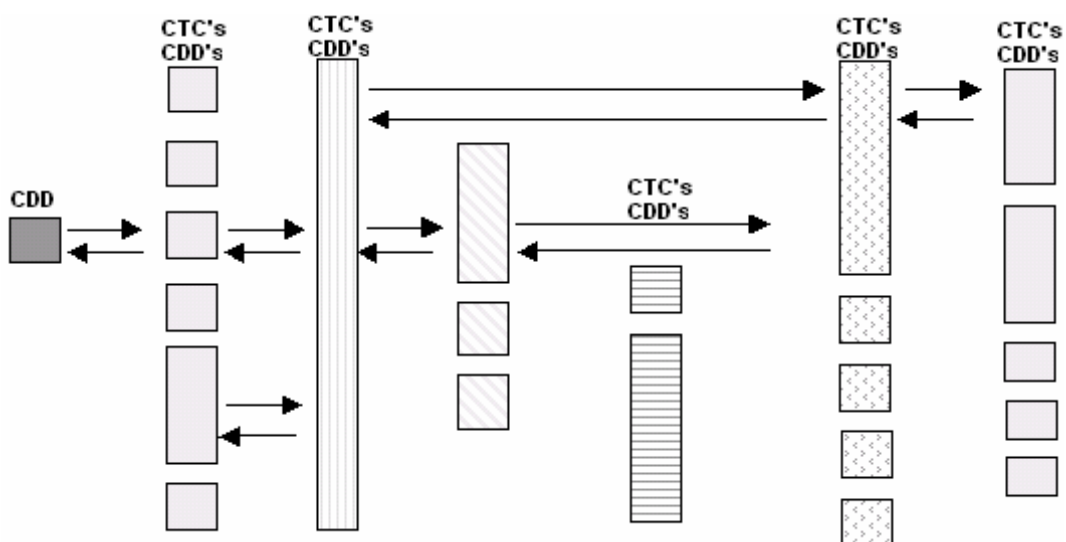


Figura 7: Configuração da malha logística da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

O próximo tópico descreve como os Correios brasileiros, na expectativa de adaptação às contingências ambientais, principalmente à evolução tecnológica da informação, aproveitaram e aprimoraram suas competências logística para então oferecer um novo produto ao mercado empresarial.

4.1.3 LOGÍSTICA COMO PRODUTO

Os Correios brasileiros, na expectativa de adaptação às contingências ambientais, principalmente à evolução tecnológica da informação, aproveitaram e aprimoraram suas competências logística para então oferecer um novo produto ao mercado empresarial.

Inicialmente, os Correios desenvolveram atividades logísticas para serem oferecidas àquelas empresas parceiras que necessitassem solucionar a questão de entrega de seus produtos diretamente aos consumidores, como nos dois exemplos a seguir.

1. Operação FNLD

Na parceria com a Fundação Nacional do Livro Didático (FNLD), denominada Operação FNLD, ilustrada na figura 8, os Correios eram responsáveis pela distribuição dos livros didáticos diretamente da editora para as escolas públicas, assumindo a retirada dos livros na editora e a entrega de cada pedido nas respectivas escolas públicas. A FNLD ficava encarregada de receber os pedidos das escolas e encomendar os livros solicitados diretamente à editora.

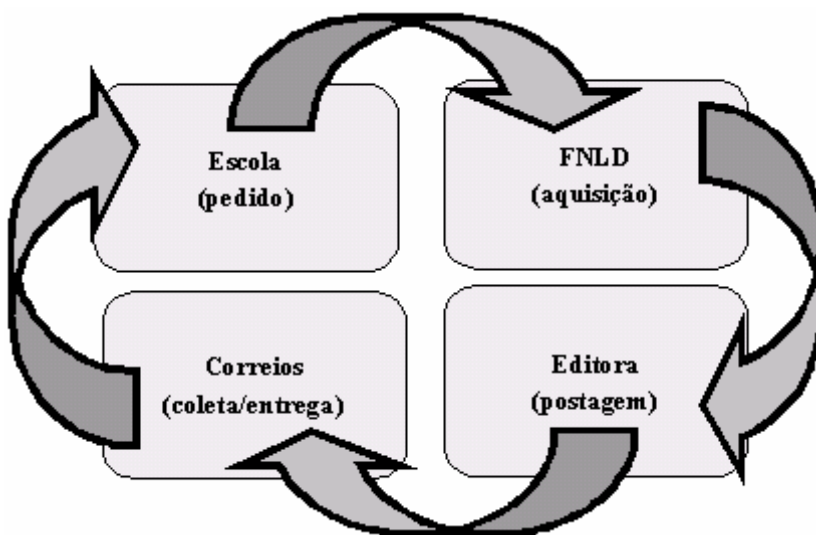


Figura 8: Fluxo do livro didático na Operação FNLD dos Correios

2. Operação TIM

Originária da parceria entre os Correios e a operadora de celulares Tim Brasil S.A., a Operação TIM, ilustrada na figura 9, tem como objetivo final a entrega de aparelhos de telefone celular diretamente nas residências dos clientes TIM.

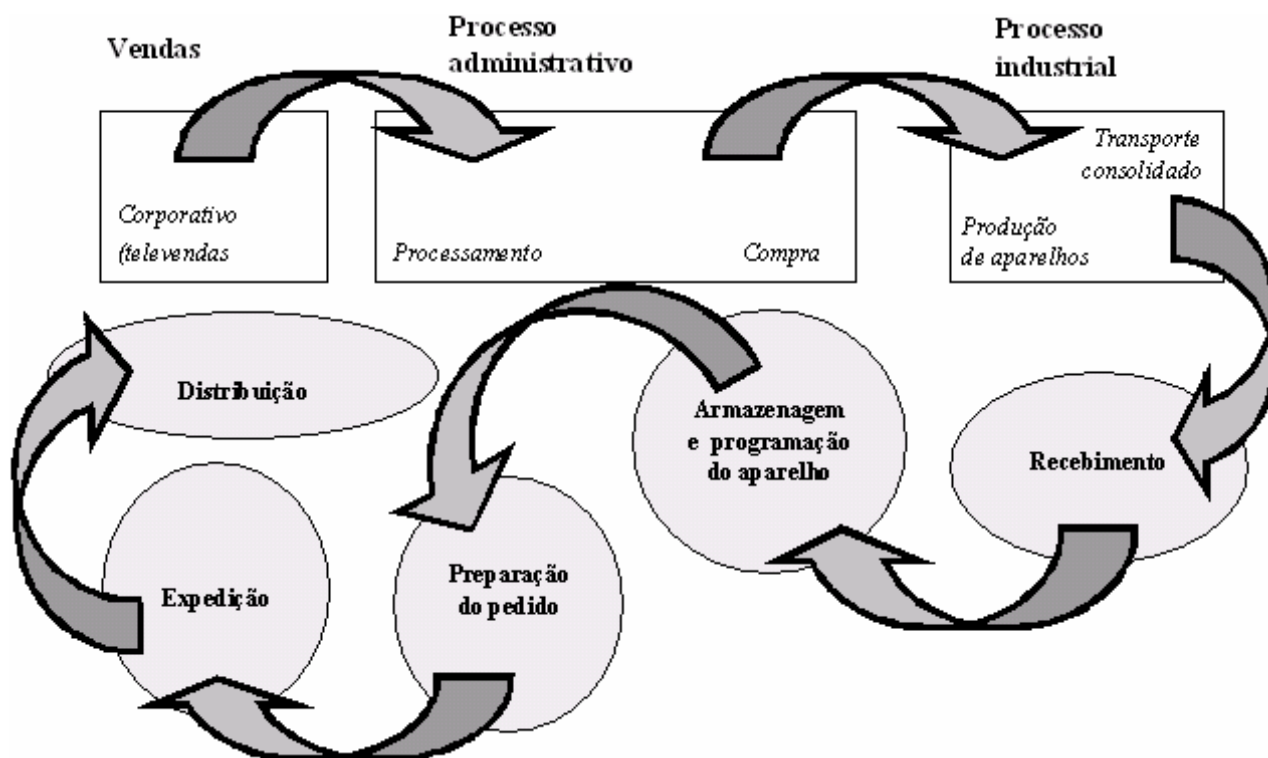


Figura 9: Operação TIM da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para entrega de aparelhos de telefone celular em domicílio

Durante o desenvolvimento deste estudo de caso, foi possível aos autores identificar o incremento alavancado pela unidade de análise, cujas atividades promoveram uma nova oportunidade de aprendizagem, conforme descrito no item a seguir.

4.1.4 LOGÍSTICA COMO OPORTUNIDADE DE APRENDIZAGEM

Os bons desempenhos obtidos nas parcerias dos Correios com a FNLD e com a TIM e a capacidade de flexibilização para adaptação às alterações ambientais estimularam a diversificação das operações da organização. Alavancaram, também, o desenvolvimento de uma home page para e-commerce ampliando assim os negócios com entregas de encomendas.

Os Correios desenvolveram sua cadeia de valor para as parcerias aqui descritas de forma a utilizar sua capacidade de ficar responsável pelas etapas seguintes à venda/produção de seus parceiros, conforme demonstrado na figura 10.

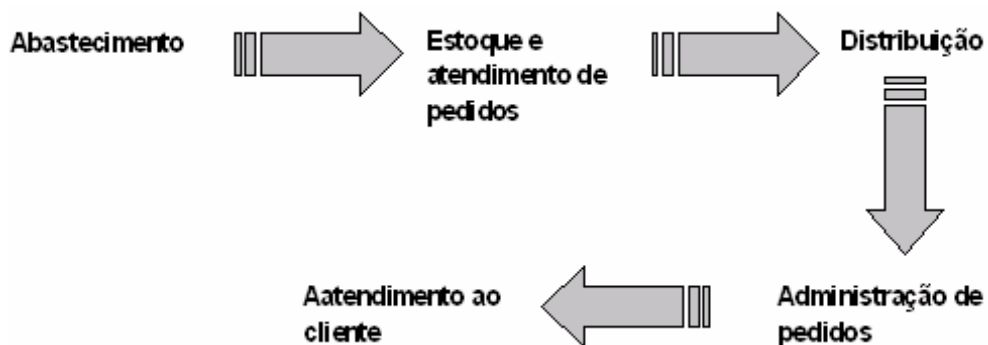


Figura 10: Cadeia de valor das parcerias da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Além de manter e expandir operações semelhantes às descritas neste estudo, os Correios hoje disponibilizam seu principal produto -a competência logística -para atender às necessidades empresariais de modo geral.

A seguir, este estudo apresenta as considerações que a pesquisa proporcionou após a análise das informações coletadas e das especificidades evidenciadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem deste estudo permite afirmar que a empresa analisada tem grande preocupação com as atividades logísticas e que, ao contrário de muitas outras teorias administrativas, é possível adequar a prática das orientações da logística integrada às questões de suprimentos e de atendimento aos clientes dos serviços assim como dos produtos, das mercadorias e das informações.

O estudo permitiu observar que os Correios, desenvolveram sua competência logística a ponto de transformá-la em produto. A partir do aprimoramento de suas operações de prestação de serviços de coleta e entrega de correspondências e encomendas com eficiência e lucratividade, a empresa observou a demanda crescente de outras empresas por solucionar as questões de fluxo de materiais e de informações e, propiciado pela evolução da tecnologia da informação, deu início a uma nova modalidade de produto de forma a agregar valor, promovendo uma interação intensa com o cliente final da cadeia de seus parceiros e assumindo a responsabilidade por diversas etapas da operação, liberando seus clientes diretos para dedicarem atenção a outras questões também importantes.

As considerações acima estão de acordo com Garvin (1995), quando o autor sugere que não basta reconhecer a necessidade de administrar a informação e de implementar tecnologia adequada, é necessário primeiramente preparar o ambiente, como, por exemplo, adequar, criar ou eliminar processos e implementar programas de capacitação e

conscientização do pessoal envolvido, e ainda alerta para a questão da preparação do ambiente, pois nas atividades logísticas é necessária a adequação de todos os ambientes, desenvolvendo mão-de-obra especializada, competência, estrutura física (própria ou terceirizada), parceiros e, ainda, clareza e desobstrução nos fluxos de informações e materiais.

Ao analisar estas orientações de Garvin (1995), o autor deste estudo destaca que para as empresas prestadoras de serviço desenvolverem capacidade e competência logísticas, primeiramente devem promover a adequação de seus ativos tangíveis e intangíveis.

Considerando que as Unidades de Tratamento constituem a principal restrição no sistema postal, visto que centralizam o fluxo produtivo, requerem uma dedicação especial no que refere ao PCP. Os mesmos conceitos aqui apresentados são aplicáveis a outras unidades dos Correios.

Tradicionalmente os sistemas de PCP utilizam uma base de tempos determinística, ou seja, não consideram as variações reais que ocorrem nos processos. Por isso, os fatos para os quais não se tem um registro histórico que permita previsibilidade podem comprometer a performance da produção nas Unidades de Tratamento. Situações inesperadas de quebra de máquinas, falhas no abastecimento de materiais, demandas imprevistas, problemas de transportes etc. podem afetar o resultado final planejado, na medida em que não se disponha de recursos de prevenção. Para superar essas situações e minimizar os prejuízos operacionais, faz-se necessário o estabelecimento de planos de contingência capazes de sugerir alternativas de ação para o maior número de situações inesperadas possíveis.

É importante destacar que as muitas dificuldades de programação de produção em Centros de Tratamento resultam da sua subordinação à capacidade instalada em termos de recursos humanos, equipamento e material. No entanto, em geral, o cálculo da capacidade necessária para atendimento às ordens demandadas parte de um pressuposto de programação de produção anteriormente estabelecido. Ou seja, é estabelecida aí uma relação ambígua de causa e efeito, em que a definição de capacidade leva em conta uma programação de produção estabelecida, mas em determinado momento é a capacidade instalada que determina a programação necessária ao atendimento aos requisitos de produção.

As atividades de programação da produção em Unidades de Tratamento devem considerar ainda os diversos aspectos que afetam o desempenho do fluxo operacional, como a variabilidade de demanda, a sincronização, o sequenciamento e os gargalos existentes nos sistemas produtivos.

A variabilidade da demanda faz com que a capacidade seja determinada quase que exclusivamente pelo maior volume de carga ser

produzida pela atividade-gargalo, sendo necessário flexibilizar os recursos de pessoal alocados eventualmente em atividades-não-gargalo.

Essa ação, embora contrarie um dos princípios da Teoria das Restrições, pode ser recomendada na fase de planejamento sempre as características locais da unidade permitam essa mobilidade de recursos. Nesse caso, os recursos humanos utilizados nos momentos de pico, na atividade-gargalo, em outros momentos, poderão ser alocados em outras atividades fora do pico de produção.

Esse modelo de utilização de recursos humanos em atividades mais variadas, se por um lado traz vantagens em termos de racionalização de recursos, por outro exige a disponibilização de outros requisitos, como mais treinamento e maiores ajustes de supervisão, uma vez que o operador multifuncional fatalmente estará submetido a diferentes coordenações. Portanto há necessidade de incluir no foco do planejamento essa vertente de capacitação dos recursos humanos.

A baixa oferta de textos acadêmicos que tratam das especificidades das empresas prestadoras de serviços e a diversidade de caracterização do segmento demandam estudos científicos para aproximar da compreensão de suas especificidades, de forma a contribuir com o desenvolvimento e com a adequação das orientações. Esta afirmação representa com realidade as delimitações encontradas durante o desenvolvimento deste trabalho e possibilita que o autor deste artigo proponha que trabalhos futuros aprofundem as pesquisas sobre o segmento de serviços, cuja base de conhecimento é ampla e diversificada, abrindo espaço para estudos variados que contribuam com a construção da teoria emergente.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física., São Paulo: Atlas;1993.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D. J; HELFERICH, O. K. **Logistical management**: a systems integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement. 3. ed. New York: McMillan, 1986.

CLUB Méditerranée. Disponível em:

<http://www.clubmed.net/corporate/welcome.php>>, Acesso em 07/07/2010.

DANE, F.C. Research methods. Belmont -:Brooks/Cole, 1990.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística. . CEL - Centro de Estudos Logísticos do COPPEAD, Rio de Janeiro, 2004.

Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Disponível em:
<<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-capac..htm>>

WANKE, P. **A importância das alianças logísticas como estratégia competitiva.** Disponível em <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-aliascas.htm>> Acesso 07/07/2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman – 2001.

Autores Diversos. Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios. Brasília. Correios. cap. 7 – Planejamento e Controle da Produção (PCP), p. 115 – 116 – 2005.