



**Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ**

**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**

**Departamento de Administração**

**MONOGRAFIA**

**A Gestão Logística como Vantagem Competitiva nas Organizações  
Modernas**

**Autor: Gabriel Lasperg Freitas**

**Orientador: José Albuquerque Costa**

**Julho/2010**

**Gabriel Lasperg Freitas**

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO  
GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

---

Professor Orientador

---

Professor Examinador

### Agradecimentos

Gostaria de agradecer a realização desse trabalho à todos aqueles que de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente para fosse possível transformar minhas idéias em um texto organizado nesse documento. Em especial agradeço meus pais pela compreensão e paciência dispensada, a minha irmã sempre presente e aos amigos pelas palavras de apoio.

## SUMÁRIO

Resumo.....	5
1.Introdução.....	6
1.1 Objetivo.....	8
1.2 Relevância.....	8
2.Metodologia.....	9
3.Referencial Teórico.....	10
3.1 Planejamento e Logística Empresarial.....	11
3.2 À Importância da Logística para a competitividade Empresarial.....	14
3.3 O Conceito de Logística aplicada às empresas.....	19
3.4 Logística e Marketing.....	22
3.5 Logística e Manufatura.....	23
3.6 Tecnologia da Informação na Logística.....	24
4.Análise dos resultados.....	25
5.Conclusão.....	26
6.Sugestões Para Futuros Trabalhos.....	28
Referências Bibliográficas.....	29

Gabriel Lasperg Freitas

Julho/2010

## RESUMO

A globalização e o comércio internacional afetam a cadeia de abastecimento, estabelecendo novas exigências e fazendo evoluir as demandas dos consumidores, o que leva às empresas a reconsiderarem seus planejamentos estratégicos para que possam se manter no mercado, nos níveis de produtividade e de competitividade necessários diante desses novos desafios.

Os processos dessa cadeia, em nível mundial, se encontram atualmente diante de uma necessidade crescente do aporte da logística para que o fluxo de materiais através de diferentes organizações, desde a matéria prima aos produtos terminados e colocados à disposição do consumidor final se desenvolva de tal forma que a eficiência na administração da cadeia de abastecimento seja uma realidade que coloque as empresas em uma vantagem competitiva cada vez mais acentuada e sólida.

O presente trabalho trata da logística como vantagem competitiva, procurando abranger todos os aspectos teóricos acerca do tema, para comprovar a sua importância e caráter fundamental no fortalecimento da cadeia de abastecimento e na colocação da empresa em uma condição cada vez mais destacada nesse processo.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão da cadeia de abastecimento e a gestão logística, em particular, converteram-se em um fator relevante na consecução de vantagem competitiva para as empresas. Uma série de mudanças produzidas no entorno econômico e empresarial aumentaram sua importância.

O próprio processo de globalização traz consigo uma maior dispersão da cadeia de abastecimento e dos clientes finais, o que afeta de forma direta os processos logísticos. Da mesma forma, as novas tecnologias de informação tem feito emergir determinados âmbitos específicos, nos quais o papel da função logística é determinante.

A irrupção do denominado *e-business*, bem como a consolidação dos sistemas flexíveis de produção, colaboram para que a gestão logística seja uma matéria que absorve os conceitos de distintas disciplinas, para investigar a importância dessas matérias no mundo empresarial real, refletida no interesse de investigadores de diversos campos do conhecimento.

Existem apenas poucas exceções, como a tradicional falta de interesse do campo estratégico por esse fenômeno, tendência que tem se modificado de forma significativa. Ainda que a logística como parte da cadeia de abastecimento tenha se convertido em um dos temas chaves e, portanto, objeto de grande número de estudos, existem ainda vários aspectos ou questões que não foram abordadas ou, ainda, foram de maneira insatisfatória e que, portanto, merecem ser objetos de estudo. O que se considera, inicialmente, é que todos os participantes do processo produtivo – consumidores, empresários, fornecedores, etc., devem estar conscientes do significado e da importância do processo logístico, que envolve recursos humanos, recursos naturais, recursos financeiros, informação, ações de planejamento, implementação e controle de materiais, produtos terminados e processos.

A existência de uma série de atividades relacionadas com essas ações permite que se verifique que os serviços prestados, a projeção da demanda, a comunicação, o

controle de inventários, de materiais e de serviços, compras, embalagem, vendas, distribuição, devoluções, etc., com o aporte da logística, representam um incremento para as empresas, tanto no mercado interno como externo, o que resulta em um manejo muito mais eficiente e uma satisfação maior ao cliente final.

Nesse sentido, é particularmente interessante aprofundar a compreensão de quais são as bases utilizadas pelas empresas para desenvolver sua estratégia logística, sua formulação e seus mecanismos de controle, em diversos contextos empresariais. Esse é o objetivo do presente estudo, o qual centra essa averiguação na importância da logística como vantagem competitiva para as empresas.

## 1.1 OBJETIVO

O objetivo do presente trabalho é apresentar como as organizações modernas podem apresentar vantagem competitiva sobre outras através de um planejamento estratégico eficiente tendo na logística um grande aporte de forma aumentar sua eficiência a cadeia de abastecimento.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO PROJETO

Outros autores já abordaram a importância da logística e seu caráter fundamental no fortalecimento da cadeia de abastecimento. O presente trabalho traz uma abordagem analítica procurando abranger todos os aspectos teóricos acerca do tema, apresentando observações e resultados da vantagem competitiva que uma empresa pode ter quando apresenta um sistema logístico eficiente.



## 2. METODOLOGIA

De acordo com MEDEIROS (1997), a realização da pesquisa científica exige a utilização de métodos que são classificados como indutivo e dedutivo. Este trabalho se classifica como indutivo, pois visa-se chegar a uma generalização através da observação de fatos singulares, ou seja, apresentar todas as vantagens e melhorias empresariais apresentadas pelas empresas onde a cadeia logística como um todo foi bem elaborada.

Para GIL (2002), em sua classificação das pesquisas com base em seus objetivos gerais, descreve três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Este projeto se classifica como uma pesquisa explicativa, sendo que um dos seus objetivos é “comprovar a importância da logística no fortalecimento da cadeia de abastecimento”.

No decorrer do projeto serão apresentados dados como planejamento estratégico e logística empresarial, a importância da logística para a competitividade empresarial, o conceito de logística aplicada às empresas e outros aspectos relevantes para que o objetivo do trabalho seja alcançado.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme explica Maximiano, quanto mais preciso, mais específico (ou operacional) o objetivo é. Para realizar ações, é preciso consumir recursos. Assim, o processo de planejamento Logístico consiste em fazer a previsão das atividades e dos recursos necessários para realizá-las.<sup>1</sup>

Uma vez que o processo Logístico produz uma cadeia de meios e fins, os planos operacionais representam estratégias para realização de objetivos os quais somente são realizados a partir da definição de estratégias, e assim consecutivamente. Essa cadeia progride de objetivos estratégicos e administrativos para objetivos operacionais, para a definição de objetivos específicos e de ações concretas a serem realizadas para que, finalmente, seja atingido o objetivo de nível mais alto.

Entretanto, há empresas que resistem em operar com planejamentos formais, desconhecendo sua importância na facilitação de uma atuação sistemática que melhora a coordenação de esforços e fornece padrões mais transparentes para seu desempenho. O estabelecimento de um planejamento estratégico mantém uma referência entre os objetivos e capacidades das empresas e as mudanças de suas oportunidades no mercado.

---

<sup>1</sup> MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 237-8.

### 3.1 PLANEJAMENTO E LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Inicialmente, é fundamental que se observe que os processos de planejamento estratégico e operacional de uma empresa possibilitam que ela coloque em prática seus planos, seus objetivos, realizados através de cuidadoso planejamento para definir ações específicas em áreas estratégicas.

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo que determina os objetivos básicos da organização, para a adoção de rumos de atuação que os viabilizem e tornem eficientes, através da alocação de recursos, de orientações seguras aos dirigentes, embasando-se numa realidade solidamente estudada. Sua efetivação, contudo, se dá em longo prazo.

O planejamento operacional visa implementar as atividades e as orientações que foram explicitadas através do planejamento estratégico. Suas ações se dão em curto prazo, sendo mais dinâmicas e voltadas para atividades atuais.

Desta forma, como representa a base do planejamento empresarial, o planejamento estratégico depende do desenvolvimento de uma missão para a empresa, da definição de objetivos, de um *portifólio* de negócios e da coordenação de estratégias funcionais. Dito de outro modo, o planejamento estratégico é garantia da funcionalidade da empresa em termos adequação e crescimento no mercado.

A armazenagem é a função logística que permite manter a proximidade entre os produtos e o mercado, ao mesmo tempo em que, em colaboração com a função de regularização, ajusta a produção aos níveis de demanda e facilita o serviço.

Considerados os seus princípios, definidos por Cos, como aproveitar o espaço, mínima manipulação, fácil acesso ao estoque, flexibilidade na colocação, facilidade na

rotação e no controle do estoque<sup>2</sup>, observa-se a importância de manter sob estrito e rigoroso controle o seu funcionamento e facilitar o acesso ao estoque.

Informam também os autores:

Pode-se considerar que nesta rede logística os armazéns formam os nódulos até seus pontos de consumo, podendo-se chegar a considerar esse fluxo composto por duas categorias de produtos: os que estão sendo transportados e os que estão sendo armazenados ou simplesmente transportados a velocidade nula.

O inventário total de todos os produtos que se encontram fluindo através dessa rede de distribuição pode chegar a ser muito importante.

Dentro do conjunto das atividades da logística da distribuição, se estima que as dedicadas ao armazenamento de mercadorias podem chegar a representar de 4 a 12% dos custos implicados.<sup>3</sup>

Considera-se também, nesse sentido, que os custos de armazenagem devem ser avaliados, uma vez que envolve custos de espaço, instalações, manipulação e manutenção do estoque, de forma que, para que se torne possível uma boa gestão logística, especialmente aplicada à armazenagem, otimizando tanto o custo como o serviço oferecido, é necessário exercer um bom controle sobre a atividade da empresa.

Esse controle, basicamente, deve ser implementado através do conhecimento, da forma mais ágil e simples possível, tanto da situação atual como da evolução de todas as funções atinentes à logística de armazenamento as quais, em consequência, afetam o serviço prestado pela empresa ou o custo global do mesmo.

Da mesma forma, não pode ser exercido de forma correta sem um bom suporte de informações, que se mostre capaz de cumprir com os requisitos elencados por Cos<sup>4</sup>:

a) Agilidade: é fundamental que a informação possa ser obtida facilmente (é mais útil um dado a tempo do que dez dados emitidos com atraso).

---

<sup>2</sup> COS, Jordi Pau; NAVASCUÉS Y GASCA, Ricardo de. **Manual de Logística Integral**. 8 ed. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 2000, p. 127.

<sup>3</sup> COS, Jordi Pau; NAVASCUÉS Y GASCA, Ricardo de. Op.cit., p. 343.

<sup>4</sup> COS, Jordi Pau; NAVASCUÉS Y GASCA, Ricardo de. Op.cit., p. 701.

b) Confiabilidade: a informação deve ser correta, portanto, é conveniente que a base de informação seja única, e que venha do próprio sistema de informações da empresa.

c) Simplicidade: para facilitar tanto a obtenção da informação como a leitura e a compreensão da mesma, essa informação a ser utilizada deve ser o mais simples possível.

d) Eficiência: deve ser obtida e considerada somente aquela informação que aporte dados significativos para o prosseguimento da atividade. Um excesso de informações pode ser tão prejudicial como a falta da mesma.

### 3.2 À IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Na atualidade, a logística é um tema fundamental para as empresas, fazendo parte de sua constante luta para desenvolver-se e participar da economia de uma forma mais incisiva.

Entendida como o conjunto de conhecimentos, ações e meios destinados a prever e prover os recursos necessários para a realização de uma atividade principal em tempo, forma e ao menor custo, com produtividade e qualidade, encarrega-se a logística de distribuir, eficientemente, os produtos de uma determinada empresa com economia e excelente serviço prestado ao cliente.

Em termos empresariais, observam Bowersox que a logística representa o processo de gerenciar, estrategicamente, o movimento e o armazenamento de matérias primas, partes e produtos acabados, desde os provedores, passando pela empresa e ao destinatário final, devido ao que afirmam que “o produto adquire valor quando o cliente o recebe em tempo, forma e custos adequados”.<sup>5</sup>

A logística, como atividade empresarial, é antiga e não se pode afirmar que se identifica com a distribuição por ter origens na atividade militar. No âmbito empresarial, transcendeu essa origem, tornando-se imprescindível e, por isso, tendo nesse âmbito seu maior desenvolvimento. De um modo geral, a logística “determina e coordena, otimizando, o produto correto, o cliente correto, o lugar correto e o tempo correto”.<sup>6</sup> Considerando-se que os padrões de mercado se destinam a estimular a demanda, os padrões logísticos se destinam, precisamente, a satisfazê-la.

---

<sup>5</sup> BOWERSOX, Donald J. et al. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001, p. 57.

<sup>6</sup> BOWERSOX, Donald J. et al. op. cit., p. 57.

A importância da logística para as empresas tem adquirido força graças ao aumento das exigências do mercado, forçando as empresas a competir com outras, de todo o mundo, devendo atender da melhor forma a todos e a cada um de seus clientes.

O surgimento de novas tecnologias de informação, igualmente, trouxe como consequência, menores tempos e custos de transação, alertando as empresas para a necessidade de encarar com maior seriedade a gestão logística, para que possam ganhar em competitividade. Se anteriormente a logística representava única e exclusivamente a oferta do produto certo, no local certo, no tempo oportuno e ao menor custo possível, atualmente estas atividades têm se tornado redefinidas, representando, desse modo, um processo.

Bowersox considera que, dentro das empresas, existem atividades que são de importância primária para o atendimento dos objetivos logísticos, de custo e nível de serviços. Essas atividades-chaves são: o processamento de pedidos, a manutenção de estoques e o transporte.<sup>7</sup>

São consideradas atividades primárias, porque contribuem com a maior parcela do custo total da logística, ou seja, são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística. De acordo com Ballou, os custos de processamento de pedidos tendem a ser pequenos, se comparados aos custos de transportes ou de manutenção de estoques. Contudo, o processamento de pedidos é uma atividade logística primária.<sup>8</sup>

Sua importância deriva-se do fato de ser um elemento crítico e determinante, em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É também a atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços. Bowersox afirma, ainda, que os níveis de estoques afetam, diretamente, o grau de satisfação dos clientes. O principal problema é manter um equilíbrio cuidadoso entre um estoque grande demais e um por demais reduzido.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> BOWERSOX, Donald J. et al. op. cit., p. 59.

<sup>8</sup> BALLOU, Ronald. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993, p. 45.

<sup>9</sup> BOWERSOX, Donald J. et al. op. cit., p. 59.

O estoque grande demais resulta em custos mais altos que os necessários e possível obsolescência do produto; o estoque demasiadamente reduzido, resulta em produtos esgotados e na insatisfação dos clientes.

Geralmente, não é viável providenciar produção ou entrega instantânea aos clientes. Na década passada, muitas empresas reduziram seus estoques e custos através do sistema *Just in Time*, no qual fabricantes e varejistas mantinham estoques pequenos de peças e mercadorias, apenas o suficiente para poucos dias de uso.<sup>10</sup>

Acrescenta o autor:

Para se atingir um grau razoável de disponibilidade do produto, é necessário manter um nível médio de estoque, que age como “amortecedor” entre a oferta e a demanda. O uso extensivo de estoques resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade-chave da logística.<sup>11</sup>

Enquanto o transporte adiciona valor de “lugar” ao produto, o estoque agrega valor de “tempo”. Para agregar este valor dinâmico, o estoque deve ser posicionado próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura. O número, normalmente grande, desses pontos de estoque e, os altos custos, associados à retenção desses produtos armazenados, em geral entre 25 e 30% do valor do produto por ano, requerem administração cuidadosa.<sup>12</sup>

A administração de estoques procura manter seus níveis tão baixos quanto possíveis, ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada pelos clientes. Os níveis de estoque representam importante decisão de distribuição física, afetando a satisfação do consumidor. Bowersox considera que, apesar dos transportes, a manutenção de estoques e o processamento de pedidos, serem os principais ingredientes para a disponibilidade e a condição física de bens e serviços, há uma série de atividades adicionais que apoiam estas atividades primárias. São elas: armazenagem, manuseio de

---

<sup>10</sup> WOOD JÚNIOR, Tomaz. **Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 33.

<sup>11</sup> WOOD JÚNIOR, Tomaz. Op. cit., p. 34.

<sup>12</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 35.



materiais, embalagem de proteção, obtenção dos materiais, programação de produtos e manutenção da informação.<sup>13</sup>

A armazenagem refere-se à administração do espaço necessário para a manutenção dos estoques. A função da armazenagem compensa e equilibra as diferenças entre quantidades necessárias e tempo de fabricação, pois os ciclos de produção e consumo raramente coincidem. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque.<sup>14</sup>

O manuseio de materiais associa-se à armazenagem e também apóia a manutenção de estoques. É uma atividade ligada à movimentação do produto no local de estocagem, por exemplo: a entrega de mercadorias do ponto de recebimento do depósito até o local de armazenagem e, deste, até o ponto de despacho.<sup>15</sup>

São problemas importantes, nesse caso, a seleção do equipamento de movimentação, os procedimentos para formação de pedidos e o balanceamento de carga de trabalho.<sup>16</sup> Um dos objetivos da logística é movimentar bens sem danificá-los além do economicamente razoável. Um bom projeto de embalagem é um dos requisitos auxiliares na movimentação do produto, para que ele chegue a seu destino sem quebras. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e a armazenagem eficientes.

A obtenção dos materiais é atividade que deixa o produto disponível para o sistema de logística. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado.<sup>17</sup> É importante para a logística, pois decisões de compra têm dimensões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos. A obtenção não deve ser confundida com a função de compras.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> BOWERSOX, Donald J. et al. Op. cit., p. 63.

<sup>14</sup> BALLOU, Ronald. Op. cit., p. 47.

<sup>15</sup> BALLOU, Ronald. Op. cit., p. 48.

<sup>16</sup> BALLOU, Ronald. Op. cit., p. 48.

<sup>17</sup> WOOD JÚNIOR, Tomaz. Op. cit., p. 36.

<sup>18</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme et al. Op. cit., p. 40.

Compras incluem muitos dos detalhes de procedimento (por exemplo, negociação de preço e avaliação de vendedores), que não estão especificamente relacionados à tarefa logística; daí o uso do termo *obtenção*, como substituto.

Enquanto a obtenção trata do suprimento (fluxo de entrada) da manufatura, a programação de produto lida com a sua distribuição (fluxo de saída). Refere-se, primariamente, às quantidades agregadas que devem ser produzidas, quando e onde devem ser fabricadas.<sup>19</sup>

Não diz respeito à programação detalhada de produção, executada diariamente pelos programadores de produção. Nenhuma função logística dentro de uma empresa poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho. Tais informações são essenciais para o correto planejamento, como por exemplo: localização dos clientes, volumes de vendas, padrões de entregas e níveis de estoques.

---

<sup>19</sup> WOOD JÚNIOR, Tomaz. Op. cit., p. 36.

### 3.3 O CONCEITO DE LOGÍSTICA APLICADA ÀS EMPRESAS

O conceito logístico que se aplica nas empresas, conforme se depreende, se caracteriza por ter um papel crucial, de integração das atividades que se relacionam com o fortalecimento de um fluxo que se orienta para o abastecimento do cliente, em termos dos produtos e serviços que demanda, no momento em que os demanda, com a qualidade exigida e ao custo que o mesmo esteja disposto a pagar.

Por isso, segundo ensina Novaes<sup>20</sup>, a logística empresarial centra suas atividades na coordenação das atividades seguintes, para assegurar o fluxo que se torne capaz de garantir um alto nível de serviço ao cliente e, ao mesmo tempo, a redução de custos:

- armazenagem;
- despacho de mercadorias;
- abastecimento;
- compras;
- economia de materiais;
- transporte externo;
- transporte interno;
- transporte inter-empresa;
- distribuição;
- tratamento e atenção aos pedidos;
- reciclagem de resíduos e de produtos descartados pelo cliente;
- planificação da produção;
- informação e comunicação;
- controle de qualidade;
- finanças;
- manutenção;
- comércio;
- vendas;

---

<sup>20</sup> NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. São Paulo: Campos, 2004, p. 78.

- proteção do meio ambiente.

Isso não significa que o gerenciamento logístico assuma a gestão de cada uma das atividades dispostas acima, mas que “se encarrega de realizar a coordenação das variáveis de cada uma delas, para garantir soluções integrais, por executar um fluxo racional e que assegura alto nível de serviço e baixos custos”.<sup>21</sup>

A tendência é buscar cada vez mais a autonomia dos escalões executivos da empresa, conjuntamente com o aumento da integração da gestão de toda a cadeia logística, o qual permite uma elevada capacidade de reação diante dos clientes, uma alta capacidade de inovação e um incremento de valor quanto aos produtos. A empresa, segundo Novaes, “deve adotar para isso uma filosofia de gestão e uma organização plana ou de redes de unidades, que possibilite uma conseqüente aplicação desta concepção organizacional da logística”.<sup>22</sup>

O sistema logístico da empresa, segundo a informação de Corrêa, deve ser caracterizado pela manutenção de um caráter aberto, ou seja, deve manter uma adequada utilização das relações com unidades do entorno, o que lhe garantirá, através de alianças e *outsourcing*, obter serviços e produtos com alta referência.<sup>23</sup>

O sistema logístico se caracteriza por um satisfatório equilíbrio dinâmico, que lhe permite manter uma coordenação permanente de todos os elementos, a partir da manutenção da subordinação do funcionamento e da organização de cada um a determinados parâmetros gerais do sistema. Disso ressalta a necessidade de se elaborar formalmente e de se aplicar um planejamento estratégico para o desenvolvimento da logística como derivação e contribuição ao planejamento do negócio, no qual se detalhe a missão, a visão, os objetivos estratégicos e o programa de ações que guiarão a gestão logística em todos os níveis.

---

<sup>21</sup> NOVAES, Antônio Galvão. Op. Cit., p. 79.

<sup>22</sup> NOVAES, Antônio Galvão. Op. Cit., p. 79.

<sup>23</sup> CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos. **Administração de Produção e Operações, Manufatura e Serviços**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004, p 18.

Anotam os autores que esse planejamento elabora, controla e executa planos logísticos através dos quais se realiza a planificação dos inventários, das compras, do recebimento de produtos, do transporte, dos serviços terceirizados, da distribuição e do serviço prestado aos clientes.<sup>24</sup>

Desta forma, a atividade logística deixa de ser uma função que realiza a sua gestão diante das necessidades emergentes da clientela, da produção e das outras funções pertinentes à organização, permitindo que as empresas alcancem uma gestão proativa, a qual virá a ser determinante para o melhoramento da competitividade. A empresa, em cada um de seus departamentos e integralmente, deve aplicar criativamente diferentes técnicas de gestão cuja efetividade tenha sido comprovada, para gerenciar a sua cadeia logística.

Exemplifica Corrêa:

Na gestão de fluxo de material, se estabelecem princípios e mecanismos para que não se passe ao processo posterior nenhum produto ou material que não reúna os requisitos de qualidade exigidos. Não se descarta, em cada processo, nenhum produto ou material cuja falta de qualidade tenha causa nos processos anteriores.<sup>25</sup>

Uma gestão sistemática de diminuição de custos logísticos apoiada em um sistema de controle, análise e planejamento de custos baseado na atividade vai além do controle e da análise dos custos logísticos. Isso ocorre porque estabelece, sistematicamente, programas para a melhoria do valor dos produtos, de acordo com o interesse dos clientes, envolvendo toda a estrutura da empresa e os fornecedores.

---

<sup>24</sup> CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos. Op. Cit., p. 18.

<sup>25</sup> CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos. Op. Cit., p. 21.

### 3.4 LOGÍSTICA E MARKETING

Um bom marketing numa empresa logística, e claro os bons serviços prestados por esta, estabelece uma ótima relação entre o cliente e fornecedor e o marketing acaba por ser um bom elo para as relações institucionais e faz com que o consumidor goste ainda mais dos produtos e serviços das empresas logísticas. O marketing é importante mas no entanto se não houver um bom serviço logístico acaba por não servir e não fideliza clientes como é sempre o objetivo de qualquer empresa, seja esta de logística ou não. É através do bom serviço logístico que o cliente dá valor a empresa. Uma empresa com bom marketing e maus serviços não vinga no mercado, no entanto uma empresa com um bom serviço logístico poderá vingar no mercado mesmo com um marketing ruim ou ausente.

Os limites entre o marketing e a logística nem sempre têm sido os mais claros, há quem diga que o marketing parte da Logística e a logística parte deste e que a logística é uma função de marketing e que estes dois conceitos estão sempre ligados mas cada um faz as suas funções, o marketing ocupa-se com a satisfação e a fidelização do cliente enquanto a logística promove o serviço ao cliente.

### 3.5 LOGÍSTICA E MANUFATURA

A logística da manufatura, ou logística da produção, de uma indústria, também conhecida como PPCP (Planeamento, Programação e Controle da Produção), é um segmento da indústria automatizada, que trata da gestão e controle de mão-de-obra, material e informação no processo produtivo.

Devido à grande complexidade que as grandes industriais apresentam, dada à enorme quantidade de materiais, operários e máquinas, a gestão destes recursos é feita quase que em sua maioria por computadores. São estes processos logísticos contínuos de controle da produção e também das encomendas, que se dá o nome de logística de produção. Uma logística de produção eficiente resulta em tempo e dinheiro ganho na produção.

Esta área é essencial para o sucesso de empresas na economia do mercado global, uma vez que se preocupa com o aperfeiçoamento de tarefas fabris, quer pela criação de processos mais eficazes, quer pela eliminação de outros desnecessários.

### 3.6 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA LOGÍSTICA

A tecnologia da informação (T.I.) passou a ser fundamental para o êxito de qualquer organização, pois ela possibilita o alinhamento estratégico dos negócios, trabalhando para assegurar o retorno do investimento em conjunto com a logística do negócio, agendamento de compras, suprimento, obtenção, contratação e fornecedores.

A T.I. que antes era vista apenas como um suporte administrativo, ocupa hoje uma posição de destaque e estratégia dentro da empresa, constituindo em importante vantagem competitiva, pois além de alicerçar as operações de negócio existentes, proporciona que sejam viabilizadas novas estratégias empresariais. Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços de informação associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. A T.I. pode colaborar de maneira substancial para tornar a empresa mais competitiva e com mais sucesso no mercado, desde que interligada com todo o processo logístico.



#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE FINAL

Os dados apresentados no gráfico 1 demonstram que praticamente todas as empresas entrevistadas apontam a logística como um diferencial em suas empresas, ou seja, apresentam vantagem competitiva.

Gráfico 1 – Pesquisa sobre vantagem competitiva relacionada à logística. (10/08/2005)



Fonte: [www.ilos.com.br](http://www.ilos.com.br) (2005)

O fundamental, conclusivamente, é compreender-se a logística como o diferencial das empresas bem sucedidas, assim como os desafios que possam advir, no futuro, ao seu desenvolvimento, tendo-se como pressuposto que as empresas que alcançam êxito reconhecem que um bom desempenho logístico pode resultar em um aumento de participação no mercado, melhores utilidades e uma vantagem competitiva, a partir da integração do processo logístico ao seu planejamento estratégico.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou que a gestão logística tem sido considerada, através dos tempos, como uma atividade funcional restrita a tarefas autônomas, como o transporte, a armazenagem, o inventário e a gestão de materiais. Contudo, deve ser considerado um novo conceito, mais integral, da gestão logística. As mudanças nas capacidades logísticas, as tecnologias e as técnicas de gestão têm permitido que essa função se converta em um mecanismo básico e fundamental para a integração e a coordenação das atividades, através das etapas da cadeia de abastecimento.

Como o conceito tradicional da gestão logística se encontra ultrapassado, esta deve ser entendida como a gestão do fluxo de materiais através dos diferentes níveis da cadeia de abastecimento, ou seja, em uma acepção integral, podendo até mesmo ser equiparada com o próprio conceito de gestão da cadeia de abastecimento. Do mesmo modo, como a cadeia de abastecimento inclui todas as atividades associadas com o fluxo e a transformação de bens, desde a fase das matérias primas até o consumidor final, assim como a informação incluída em todo o processo, a gestão logística é compreendida como uma parte dessa cadeia, cujo objetivo é a planificação, implementação e o controle eficiente do fluxo direto e reverso e o armazenamento de bens, serviços e informações relacionadas, da origem ao cliente, para satisfazer suas necessidades.

As atividades envolvidas pela gestão logística são diversas, desde a gestão do transporte, do armazenamento, da manipulação de materiais, da realização de pedidos, do desenho da rede logística, da planificação de pedidos (abastecimento e demandas), a gestão da relação com fornecedores de serviços logísticos, etc.

Em grau diverso, a função logística também inclui as fontes e as aquisições, a planificação e a programação da produção, a montagem, a embalagem e os serviços diretos aos clientes. Portanto, encontra-se implicada em todos os níveis do planejamento e da execução, tanto estratégico com operacional e tático.

Conclui-se, também, que a logística é uma função integrada, que coordena e otimiza todas as atividades, bem como integra as suas atividades com outras funções, incluindo o marketing, a manufatura e as tecnologias da informação. De forma definitiva, portanto, a gestão logística desempenha um papel de coordenação que pode dar à empresa uma substancial vantagem competitiva. Contudo, não se tem aplicado ou valorizado suficientemente a importância estratégica das atividades logísticas, salvo algumas exceções, que evidenciam claramente o valor da logística no planejamento estratégico de uma empresa.

Essa desconsideração vem sendo aos poucos eliminada, merecendo sobretudo a atenção de muitos estudiosos, que levam a compreender que a logística é essencial e imprescindível à gestão da cadeia de abastecimento e à estratégia empresarial, sendo uma atividade capaz de, além de reduzir custos de produção, também formar a base para a vantagem competitiva sustentável. Assim, a gestão logística, por seu caráter essencial, pode ser conceituada como um recurso estratégico, determinante.

A função logística, também, não se reduz ao âmbito das empresas individuais, podendo ser desenvolvida por quaisquer empresas, de quaisquer âmbitos, porque é capaz de realizar uma integração com ganhos de eficiência, produtividade e qualidade à qualquer empreendimento, privado ou público, individual ou coletivo. Mesmo que exista uma tendência a considerar a logística de uma empresa dentro dos seus limites de atuação, ela ocupa um espaço mais amplo dentro do sistema logístico, que se materializa na realização de parcerias estratégicas e na celebração de acordos cooperativos entre empresas.

## 6. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

O escopo de delimitação do presente trabalho foi fazer a revisão da literatura acerca do tema “a gestão logística como vantagem comparativa nas organizações modernas”. Isso foi possível através de análises de empresas em que a gestão logística foi bem elaborada, comparada a organizações onde esse planejamento não era tão notório.

Faz – se necessário na elaboração de futuros trabalhos uma apuração mais analítica do processo logístico integrando todas as atividades e funções da empresa com marketing, vendas, manufatura, finanças e tecnologia da informação. Outro aspecto relevante para ser tratado em futuros trabalhos é a questão da logística reversa (também conhecida como logística inversa), que aborda a questão da recuperação de parte dos produtos e embalagens, desde o ponto de consumo até ao local de origem. Assim a logística reversa trata de um tema bastante sensível e oportuno, em que o desenvolvimento sustentável e as políticas ambientais são temas de destaque na atualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOWERSOX, Donald J. et al. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos. **Administração de Produção e Operações, Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

COS, Jordi Pau; Navascués y Gasca, Ricardo de. **Manual de Logística Integral**. 8 ed. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. São Paulo: Campos, 2004.

WOOD JÚNIOR, Tomaz. **Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

GRÁFICO 1, Disponível em <<http://www.ilos.com.br>> acesso em junho 2010.

