

A LOGÍSTICA COMO FORMA DE OBTER VANTAGEM COMPETITIVA

Flávio Joel de Freitas Júnior (autor)

Guilherme Nunes Barroso (orientador)

RESUMO

A mudança dos paradigmas no mercado atual, tanto no aspecto organizacional, quanto no perfil dos novos consumidores, mais sofisticados e exigentes, criou um ambiente instável onde a capacidade de atender os clientes no tempo e formas desejadas surgem como elementos centrais na disputa por espaço. Por isto, a logística passou a ser vista como ferramenta que influencia não somente o controle de fluxo dos objetos, mas na própria concepção dos produtos e serviços oferecidos, na seleção de mercados-alvo e também na criação de relações internas e externas das organizações. Criando assim novas relações e conceitos tanto teóricos, quanto de execução de muitos processos vitais à dinâmica do negócio e, sobretudo na aplicação das respostas organizacionais às mudanças do mercado, gerando um fator de diferenciação no ponto de vista dos clientes. Sendo assim, no contexto exposto, a logística assume um espaço privilegiado em empresas de qualquer porte, pois pode trazer a mesma, a desejada vantagem competitiva. Objetivo demonstrar isto, este trabalho foi dividido em cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo faz uma breve introdução a logística, sua visão no ambiente empresarial, o tema e objetivo da execução do trabalho. O segundo capítulo abrange a etimologia da palavra logística, suas definições teóricas, sua adaptação do meio militar e sua evolução técnica. O terceiro capítulo contém a importância e finalidade da logística empresarial, seu papel e a macroestrutura básica dentro da organização. O quarto capítulo aborda a forma como a logística está integrada em todos os âmbitos da organização, em todos os níveis e formas de como ela pode influenciar no desempenho da mesma. O quinto capítulo estabelece alguns princípios da gestão, da integração com a administração da empresa e a relação entre logística e a vantagem competitiva desejada pelas organizações, além de algumas de

obtê-la. Enquanto o sexto capítulo oferece uma conclusão sobre esta relação atualmente, objetivando demonstrar a influência da logística na eficiência, eficácia e efetividade das organizações.

Palavras chave: Logística. Interação. Organizações. Vantagem competitiva.

Introdução

A logística é uma das áreas empresariais que tem impacto significativo na vida de uma sociedade, seja de forma direta ou indireta. Ainda mais em um mundo com grandes dimensões territoriais e diferenças econômicas e estruturais, embora amplamente globalizado, o que obriga as empresas a gerir fontes de suprimentos, matérias-primas e produtos acabados espalhados geograficamente. Isto quer dizer que a distribuição é uma das atividades mais complexas da logística, já que qualquer atraso na entrega do produto acabado reflete diretamente no pronto atendimento do cliente e conseqüentemente em sua satisfação. Houve um tempo em que a logística era conhecida apenas por ser um pequeno setor dentro da empresa, responsável em transportar peças ou movimentar materiais para o processo produtivo. Porém isso se modificou de forma irreversível nos últimos anos, onde as empresas começaram a perceber que a logística não é apenas um setor, mas sim um assunto que detém uma grande fonte de vantagem competitiva, alterando de forma significativa o resultado corporativo. Por isto pode-se observar a importância da distribuição física para suprir mercados distantes e heterogêneos. Então, é possível salientar que a logística é ferramenta crucial para criar uma maior eficácia e eficiência da organização diante de seus próprios processos, assim como aqueles diante de seus concorrentes e clientes. Logo é necessária uma complexa combinação de ativos físicos, rotinas, habilidades, conhecimentos, desenvolvimento e integrações. Ressaltando que estes aspectos consomem parcela de elevado custo para a empresa, o que em decorrência pode encarecer o produto final apresentado. Pelo ambiente instável, complexo e competitivo que as empresas operam atualmente, é imprescindível que todos os pontos possíveis, primordialmente o processo logístico, busquem uma imagem positiva junto aos consumidores e forte perante os competidores. Atualmente percebe-se claramente que as organizações objetivam inovar seus processos, aprimorando os serviços da forma mais rápida, confiável

e seguras, contornando possíveis problemas, focando-se nos conceitos de racionalidade operacional, economia e na procura de um diferencial tangível que alcance as vantagens competitivas, alterando de forma significativa o resultado corporativo. Portanto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a logística como estratégia para redução de custos e aumento do nível de satisfação/qualidade nos serviços ofertados ao cliente.

Tema

Atualmente a logística tem assumido um papel cada vez mais central e estratégico nas organizações que se veem pressionadas pela necessidade de eficiência, eficácia e efetividade no mercado cotidiano. Ao mesmo tempo, as empresas têm dedicado recursos e atenção às suas atividades fins e no trato com o cliente como forma de obter flexibilidade operacional, alavancar o uso de competências e atingir vantagens sobre seus concorrentes. No período recente, o acirramento da competição e a crescente sofisticação do consumo geraram um mercado instável onde a capacidade de se destacar é essencial na construção e manutenção de uma posição vantajosa. Nesse contexto, a logística se coloca como fator primordial no processo decisório a ser considerado na formulação estratégica de qualquer organização. Pois conforme as distinções claras entre produtos e serviços diminuem, a forma quantitativa e qualitativa, a velocidade e outros aspectos se mostram como instrumentos de diferenciação para o cliente, e nesse âmbito a logística assume papel relevante na preservação dos mercados atuais e no alcance de novos.

Problema

Diante do panorama atual, onde a competitividade é o que determina a sobrevivência ou de uma determinada organização, satisfazer e fidelizar os clientes, se sobressair e reduzir custos são questões-chave para o sucesso de uma organização. A integração de diversas áreas das empresas envolvidas na produção de um bem ou serviço tornou-se vital e assim, uma gestão de logística correta trará ganhos significativos às mesmas, criando assim o diferencial e por consequência a vantagem sobre os demais. Sen-

do assim, é necessário observar como é possível utilizar-se desta área da administração na obtenção de diversas melhorias. Neste contexto, seria a operação logística, a melhor forma de obter vantagens competitivas a fim de melhor posicionar uma organização no mercado contemporâneo?

Objetivo

Então, o objetivo deste trabalho é expor as diversas estratégias utilizadas por organizações no uso da operação logística, em seus objetivos, formas e alcances, com o intuito de obter uma vantagem competitiva sustentável a curto ou longo prazo mediante a concorrência, que lhe garanta não somente a sobrevivência como também a relevância no mercado atual.

Justificativa

A procura de uma vantagem competitiva tem se tornado a preocupação de todas as organizações diante do mercado atual e globalizado. Para isto, o emprego da logística como fator de estratégia capaz de criar, vantagens externas e benefícios internos deve ser observado. PORTER (1989) define estratégia como "uma corrida para uma posição ideal". Utilizar o ramo logístico de forma integrada com os demais setores é uma estratégia que possibilita a obtenção de "superioridade" sobre os concorrentes, visto que conceitos modernos, afirmam que um produto não se vende simplesmente por ser bom ou tradicional. Já a lucratividade de uma organização não depende somente do seu posicionamento no mercado, diante de seus concorrentes ou pelas suas estratégias financeiras, mas também do tipo de setor em que está inserida. Logo, vantagem competitiva é encontrada, primordialmente na capacidade da empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente. Assim, espera-se, portanto, que este trabalho tenha como resultado a ideia de que a logística é uma área importante na criação de uma posição exclusiva e valiosa, pois um dos seus principais aspectos é integração de um conjunto diferente de atividades dentro de uma empresa e de como elas se encaixam e se complementam. Atuando assim, tanto na obtenção de melhores desempenhos, como no desenvolvimento de estratégias que possibilitem o alcance da almejada posição.

Metodologia

Para realização deste trabalho, a metodologia usada foi a coleta de dados feita através de um estudo bibliográfico e de informações já existentes. A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas, e tal estudo se deu pela consulta e leitura de livros, artigos, trabalhos, revistas e publicações virtuais, assim como por material disponibilizado por organizações referentes ao tema na internet. Os quais proporcionam várias informações válidas de fatos ocorridos, através de fontes seguras e concretas sobre o assunto.

1. OS CONCEITOS DE LOGÍSTICA

Etimologia

A palavra Logística vem do Francês "logistique", que deriva da palavra "loger" que significa (colocar, alugar, habitar). Este termo originalmente tinha contexto militar, ou seja, relacionava-se a colocação, alojamento e habitação de tropas durante a guerra.

A palavra "loger" está relacionada com a palavra "lodge" (uma palavra de origem inglesa, mais antiga). Esta, por sua vez, é a forma primitiva de "Logistic", que apareceu por volta do século XVII. A logística floresceu no reinado de Luiz XIV, onde havia um posto militar responsável pelo suprimento e transporte de material durante as batalhas. Tal posto tinha como função principal abastecer, transportar e alugar as tropas e seus materiais, propiciando que os recursos certos estivessem no local certo e na hora certa para as tropas nas batalhas.

Adaptações do Meio Militar Para o Meio Empresarial

O surgimento da palavra e do conceito de logística, remonta ao século XVII, derivado de um posto existente no exército francês, onde o ocupante era responsável pelas atividades relativas ao deslocamento, alojamento e acampamento das tropas em campanha, ou seja, a prática de movimentar tropas. O sistema logístico foi desenvolvido com o intuito de abastecer, transportar e alugar tropas, proporcionando os recursos certos,

no local e hora certa, permitindo que as campanhas militares alcançassem maior êxito. Acredita-se que o primeiro militar a utilizar este termo foi o general Carl Phillip Gottlieb Von Clausewitz (1780-1831), da Prússia. Mas foi apenas na II Guerra Mundial, em virtude das extensas operações militares, que a logística adquiriu maior importância, pois abrangia todas as atividades relativas à provisão, administração de materiais, instalações e serviços às pessoas. Logo depois, em meados de 1950, observou-se um grande avanço nas questões econômicas e tecnológicas que contribuíram também para o desenvolvimento do conhecimento em logística, fazendo-a evoluir muito dentro das forças armadas. Posteriormente, a logística inicia seu caminho no meio acadêmico, na Universidade de Harvard, nas cadeiras de Engenharia e Administração de Empresas. No âmbito militar, a insipiência Americana durante a guerra do Vietnã (1955–1975), no que tange o trato da logística foi marcante e decisivo para seu desfecho. Por toda esta modernização, na Guerra do Golfo (1990–1991), os Estados Unidos e seus aliados deslocaram milhares de homens, toneladas de material e centenas de veículos a grandes distâncias em prazos muitas vezes considerados impossíveis. Isto demonstrou que o papel da logística foi preponderante para as forças americanas, pois capacitou as tropas com os recursos necessários para campanhas e para a vitória. Nos tempos atuais, dentro das organizações militares, este setor deixou de ser apenas um serviço de apoio, mas também incumbido de outras missões, desde o transporte de pessoal até o serviço de banho e lavanderia, tornando-se um elemento de suma importância e que pode definir o rumo de um conflito. Com relação ao aspecto acadêmico, a partir do momento em que os militares perceberam a influência da logística na estratégia, deu-se mais atenção a esta área e com isso, na década de 1960 a Michigan State University também começou a desenvolver cursos estruturados e práticos no meio acadêmico e civil. A partir daí, houve uma fusão entre os conceitos militares e civis e a utilização da logística nas atividades do cotidiano. Para tanto, BALLOU (1993) expõe que entre os anos 50 e 70 houve um avanço da teoria para prática da logística, representando um período de desenvolvimento nesta área. Incluindo-se neste tempo, fatores como alterações nos padrões e atitudes dos consumidores, avanços tecnológicos e influências militares encorajaram cada vez mais o desenvolvimento da logística. Já na década de 1970, a logística alcançou maior relevância no meio acadêmico e nas décadas posteriores, sofreu inúmeras adaptações, inovações e conceituações que a modernizavam constantemente, incluindo-a e aumentando sua

relevância na adoção de estratégias já no meio corporativo, como também no desenvolvimento de parcerias e alianças, absorções e fusões de grandes organizações e a disseminação em escala global de várias marcas e seus produtos. No cenário atual, o conceito militar ainda é válido, visto que as empresas estão em seu próprio campo de batalha, lidando com os conflitos diariamente, onde todos os elementos, externos e internos estão direta ou indiretamente envolvidos. A logística no meio acadêmico seguiu caminho semelhante ao militar, pois durante muito tempo, as atividades logísticas foram tidas como serviços meramente de apoio e que não agregavam valor ao produto final, sendo vistos apenas como geradores de custos, mesmo que necessários, e sem qualquer influência nas elaborações das estratégias organizacionais. A partir do momento em que os administradores tomaram consciência do grau de relevância ocupada logísticas nas empresas, os estudos direcionados à logística empresarial passaram a crescer. E hoje, o meio acadêmico dá enorme ênfase a esta cadeira, pois é consenso que a elaboração de um sistema logístico deve ser feita de forma cuidadosa e integrada, pois afeta todos os aspectos de uma organização.

Definições de Logística

Muitas são as formas de definir a Logística, no entanto entende-se que todas essas definições convergem para a mesma linha acadêmica, sendo somente apresentadas de formas diferentes. Para BALLOU (1993), a logística fala do planejamento, organização, controle e realização de tarefas associadas à armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços. Uma das expressões do Council of Logistics Management (Conselho de Administração Logística), entidade americana que possui milhares de associados em todo o mundo, define que: “Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações, do ponto de origem ao ponto de consumo”. Utilizando-se de outra definição afirma que:

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias primas, estoques durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente”.

Observando-se que todas as fontes estão corretas, outras definições podem ser observadas tais como:

Logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado. (CHRISTOPHER, 2009, p. 3).

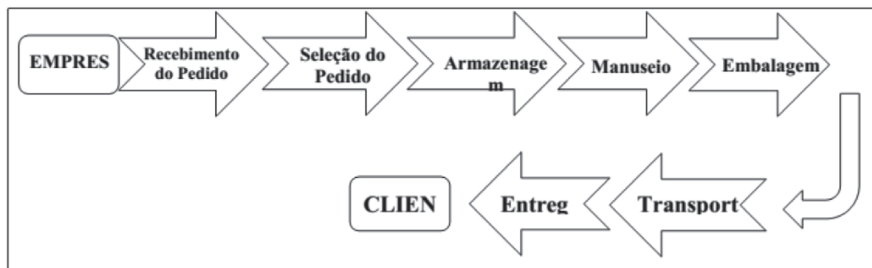
Outra definição, feita pelo autor (CHIAVENATO, 1987, P.37) é que: “Logística é uma atividade que coordena a estocagem, o transporte, os armazéns, os inventários e toda a movimentação dos materiais dentro da empresa até a entrega dos produtos ao cliente”.

Já para outro autor (NOVAES, 2007, p. 35): Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. Ou seja, na realidade, é possível observar de forma mais abrangente que a logística, mesmo em seu aspecto empresarial, trata de um complexo conjunto de atividades referentes a armazenagem, fluxo de produtos, rotinas organizacionais, habilidades e informações com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados as exigências dos clientes, não se tratando de competência do setor privado ou público, mas de uma complexa combinação de conhecimentos, rotinas, habilidades e ações que requerem desenvolvimento e integração e adicionalmente, requer atividades externas, como a criação de relacionamentos com fornecedores e distribuidores.

O Desenvolvimento da Logística

A partir dos anos 70, a logística empresarial alcançou sua maturidade, entrou no campo da administração e seus conceitos e princípios passaram a ser formulados de forma técnica e acadêmica. Entretanto, no início, como pode ser visto na figura abaixo, todas as atividades eram executadas de maneira puramente funcional, isto é, cada atividade era

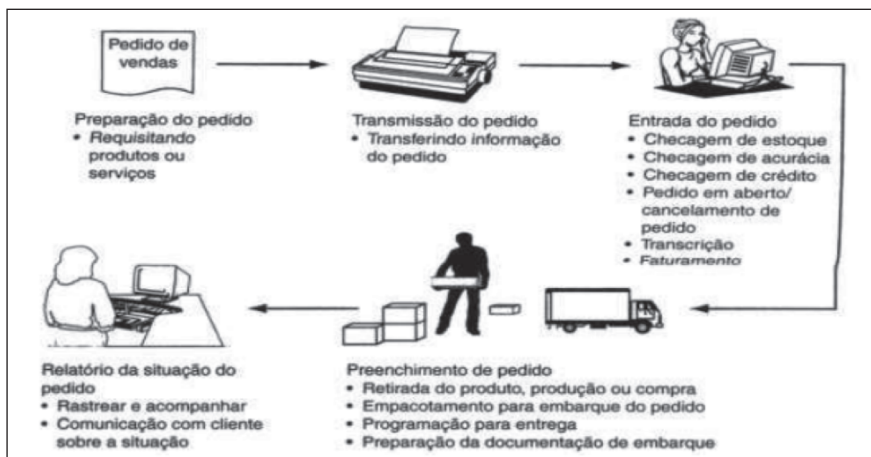
considerada isoladamente, não levando em consideração sua influência sobre as outras tarefas.



Fonte: Elaborado pelo Próprio Autor

Figura 1 - Processo Logístico Básico.

Ou, o processamento do pedido é demonstrado sinteticamente na figura a seguir:



Fonte: Ballou, 2001, p.101

Figura 2 - Processamento de pedidos.

Posteriormente, como muitas empresas, principalmente as norte-americanas, intensificaram sua atuação em escala mundial observaram que esta visão estava equivocada. Com o passar dos anos, alguns países da

Europa e o Japão também se inseriram nessa nova ordem e a partir da década de 80, praticamente todas as nações passaram a atuar nesse novo mercado, considerado globalizado. Como consequência deste processo, as nações industriais viram-se forçadas a considerar os aspectos de custo, qualidade e marketing, mas principalmente nos princípios das operações logísticas, pois as organizações começaram a entender que um produto exposto, mesmo que excelente, se não for acessível ou entregue com atraso ou mesmo danificado, não será aceitável e perderá sua capacidade diferencial, comprometendo o resultado econômico-financeiro da organização e seu espaço no mercado. Este conceito foi firmado pelo autor, quando disse “[...] apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender às exigências de uma transação comercial”. (HIJJAR, 2000, p. 57)

Sobre este desenvolvimento, alguns pontos advindos da revolução tecnológica balizaram tais inovações conceituais. Sendo possível citar:

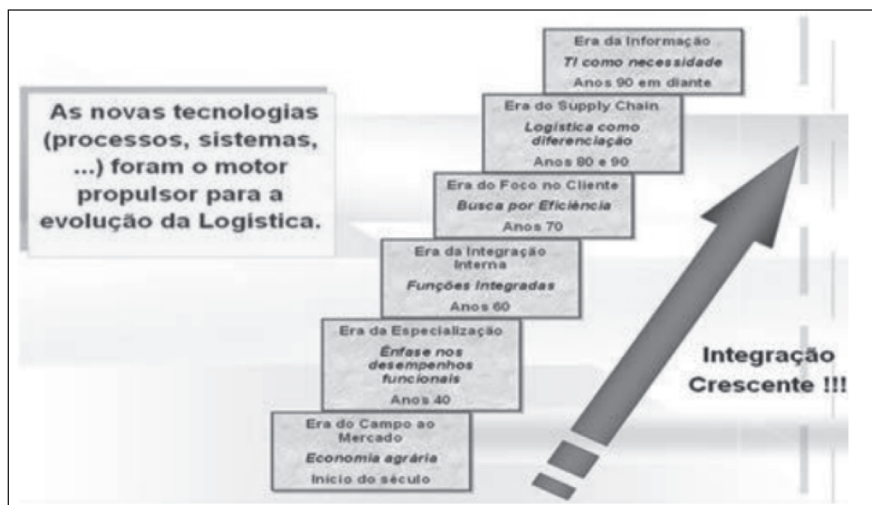
- a) Uma mudança significativa nas regulamentações: Permitindo maior facilidade no tráfego de produtos e serviços entre países de diversas regiões do mundo;
- b) O desenvolvimento e comercialização do microcomputador: Aumentando a velocidade e confiabilidade na troca e no controle das informações;
- c) A revolução da informação: Ampliando o conceito de tecnologia da informação, ou seja, aperfeiçoando todas as atividades ligadas a informação, agora de maneira global, com o uso de computadores.

Estes pontos acima expostos permitiram duas importantes mudanças nos paradigmas das grandes organizações que foram:

- a) A adoção globalizada do conceito de qualidade;
- b) O desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas, mesmo a longas distâncias; aliás, evidencia-se que a popularização dos microcomputadores mudou a logística, pois o acesso a equipamentos e programas de computador permite realizar-se em

tempo real, o processamento das transações e das informações que tanto auxiliam as decisões das organizações além de aferir aos usuários, um maior controle sobre o processo.

A revolução da informação propiciou o intercâmbio eletrônico de dados, imagens, sons e outras opções, aumentando a disponibilidade de informações em tempo hábil. Com isso várias empresas reformularam suas comunicações internas e externas, ampliando a velocidade, facilitando a transparência e tendo como consequência uma vantagem junto aos concorrentes e o próprio crescimento das suas áreas de atuação. O resultado de uma tecnologia de informação rápida, precisa e abrangente permitiu que a logística empresarial se desenvolvesse de maneira que novas estratégias fossem criadas para que o desempenho logístico excelente fosse, enfim, alcançado. Exemplos são o Just-in-time (No tempo Certo), o Quick Response (Resposta rápida) e o Continuous Replenishment (Ressuprimento contínuo). É nesse contexto que se insere, por exemplo, o comércio eletrônico, um modelo de negócios criado a partir da revolução da informação que tem como atividade principal, a compra via Internet e a entrega do produto no local indicado pelo cliente, necessitando, portanto, de um desempenho logístico excelente. Por isso, a logística passou de uma estratégia militar para uma estratégia empresarial, deixando de ter um enfoque operacional para adquirir um caráter estratégico, tornando-se uma forma de gerenciar e integrar todas as operações internas e até externas de uma empresa. Assim, o desenvolvimento da logística em uma economia globalizada, e a adoção de seu estudo, de seus princípios, conceitos e práticas se tornou essencial, pois estes produzem vantagens competitivas, uma vez que ao se reduzir os erros de produção reduzem-se os custos de falhas e retrabalho. E obter tais vantagens nesse novo contexto econômico, possibilita sua continuidade e sucesso financeiro. Abaixo segue uma ilustração, que simplifica o desenvolvimento da logística ao longo do tempo.



Fonte: Site www.ogerente.com.br

Figura 3 - Evolução nos processos logísticos.

2. A LOGÍSTICA EMPRESARIAL

A Importância e a Finalidade da Logística

Durante muito tempo, a qualidade de movimentação e transferência de bem e serviços prestadas ao cliente não foram apreciadas pelas empresas devido à falta de investimento no âmbito de transporte, como modais adequados, planejamento de rotas, informações em tempo real, controle sobre cargas e mais. Contudo, o novo perfil dos clientes, buscando melhores serviços e/ou produtos, no desempenho da entrega, no prazo correto e em produtos em perfeito estado, obrigaram gestores de empresas a modificar e reestruturar as funções de transporte para tornarem-se aptas as necessidades e expectativas que o mercado consumidor exigia.

Além disso, o grau de satisfação desses clientes está condicionado ao desempenho efetivo dos atributos do serviço prestado e ao real atendimento de suas necessidades explícitas e implícitas. Todavia os autores em bem a finalidade da logística nos tempos atuais quando dizem que “A logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo fluxo

de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor [...]”. (MARTINS; ALT, 2003, p. 252)

Já NOVAES (2003) ressalta sua importância quando afirma que a logística procura ligar todos os elementos de um processo e todos os setores de uma empresa, incluindo possíveis parcerias com os agentes externos, sejam fornecedores ou clientes. Pois, ainda para este autor, a logística preocupa-se também em agregar valores, tais como lugar, tempo, qualidade e informação à cadeia produtiva. - O valor de lugar refere-se ao transporte; - O valor do tempo é criado pela disponibilidade a entrega do produto na hora certa; - O valor qualidade refere-se ao transporte do produto certo e em excelentes condições; - O valor da informação refere-se à possibilidade que existe hoje de, por exemplo, rastrear a carga quanto está sendo transportada;

O Papel da Logística em Uma Organização

Para obtenção da vantagem competitiva almejada pelas organizações e tão essencial nos tempos atuais é necessário entender que atualmente a logística ganhou uma nova dimensão dentro das mesmas, uma que envolve todas as atividades e abrange da matéria prima até o consumidor final. Ela passou da perspectiva militar para a empresarial e deixou de ter um enfoque somente operacional para obter um enfoque estratégico ao tornar-se uma forma de gerenciar e integrar todas as operações internas de uma empresa. Relacionando o fluxo e a movimentação dos produtos e informações com a finalidade de organizar, controlar e atender o cliente de maneira eficaz. Para este objetivo, o autor (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 23) afirma “A capacitação de uma empresa em fornecer ao cliente um serviço competitivamente superior ao menor custo possível”. Sob o ponto de vista logístico, dentro de uma organização, CHRISTOPHER (1999) afirma que três fatores são necessários no estabelecimento da capacidade dos serviços logísticos e na averiguação da sua importância dentro da empresa. São eles: - Custo: É o valor monetário da movimentação do produto entre dois pontos, mais as despesas próprias relacionadas aos estoques em trânsito; - Velocidade: É o tempo necessário para completar um movimento; - Consistência: Refere-se à regularidade e as possíveis variações de uma movimentação; O autor afirma que os elementos de um sistema logístico não devem atuar de forma individual, isso se justificará pela contribuição que dá à performance total do sistema, visto que administração logística está relacionada com os planos

estratégicos, com a política e com os sistemas operacionais definidos pela organização. Neste sentido, vale ressaltar que o papel da logística em uma organização, é o de agregar valor fornecido no planejamento, coordenação e operações, integração de informações, armazenamento e transporte, fornecendo aos consumidores, serviços quando e onde forem requeridos, na condição física desejada, criando a diferenciação de seus concorrentes. As empresas geralmente buscam maior competitividade, maior variedade de produtos e serviços adequados à exigência dos clientes, além de desenvolvimento tecnológico e capital intelectual. Mas com a constante redução de custos, a logística pode ser considerada o diferencial que possibilitará a inserção cada vez maior de produtos e serviços em um mercado competitivo. A logística tem papel fundamental nas empresas para a administração de produção e distribuição dos produtos, como também na grande dificuldade no escoamento desses produtos. Durante muito tempo, a qualidade de movimentação e transferência de bens e serviços prestados ao cliente não foram apreciadas pelas organizações tanto pela falta de investimento público, como pelo exclusivo foco no marketing ou na questão da qualidade, não observando tal ponto como algo importante para o cliente. Contudo, a mudança deste perfil e a pressão dos clientes para melhores serviços e/ou produtos sem desconsiderar a entrega no prazo correto, o estado físico dos produtos e a comodidade na localização acirraram a concorrência e criam novas necessidades empresariais. Estas novas necessidades obrigaram as organizações a buscarem valores que agreguem algo a suas marcas, como informações em tempo real, controle de cargas, velocidade de rotas entre outros, destacando uma superioridade sobre as demais. Devido a isto, gestores tiveram que modificar e reestruturar diversas funções das organizações, incluindo o transporte, a fim de tornar as mesmas, aptas às necessidades e expectativas que o mercado consumidor agora exigia como também garantir a competitividade e a lucratividade. Foi observado que a logística empresarial também auxilia fortemente para que as missões do marketing e da qualidade sejam realizadas com sucesso, pois os bens e/ou serviços devem estar à disposição do cliente, em tempo hábil e no local mais apropriado para que o mesmo possa atender as necessidades demandadas. Assim, destaca-se que o serviço prestado ao cliente tem se mostrado de importância fundamental na estratégia empresarial e no aumento da participação de uma organização no mercado, conquistando a confiança do consumidor e consequentemente sua preferência. Logo, o nível de serviço prestado pela logística pode levar

os clientes a optarem ou não pela concorrência para suprirem suas necessidades. Então, este é um fator-chave do conjunto de valores que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade e satisfação. Com isto, conclui-se que o nível de serviço e a qualidade do desempenho estão relacionados ao fluxo logístico de uma empresa. Esta importância está fundamentada, quando se afirma que “Nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado”. (BALLOU, 2011, p. 73). Logo, esclarece-se que um sistema logístico organizado e atuante no contexto interno e externo da organização é por si só considerado um fator diferencial na competitividade afetando diretamente o desempenho empresarial junto aos fornecedores e clientes, daí sua importância.

A Rede Logística

Posteriormente observada a importância e finalidade da logística, tanto em seu conceito militar e acadêmico, quando no meio empresarial. Cabe aos administradores e gestores a sua aplicação ou correção dentro das organizações, para tal, existe a aplicação da rede logística. A rede logística ressalta a importância da mesma dentro da organização, estruturação e sua aplicação prática, tomando por base o planejamento para obter a desejada vantagem competitivo sobre a concorrência. Incluindo os possíveis fatores externos a serem considerados. Um planejamento de rede se propõe a questões tais como? O que? Quando? Onde produzir e distribuir. Ou seja, envolve a determinar o número, tamanho e localização das instalações, designação dos produtos disponíveis nestas instalações, incluindo: - Os níveis de estoques intermediários e finais; - O tipo e os modais de transporte; - As frequências das viagens, tipos de veículos, dentre outras decisões necessárias; O objetivo do planejamento da rede é encontrar a melhor forma de distribuir os produtos da origem ao destino levando-se em conta a eficiência, eficácia e efetividade. Aliás, a importância do planejamento de rede logística tem aumentado muito por causa dos impactos econômicos e das melhorias nos níveis de serviço que um bom planejamento pode proporcionar. Segundo BALLOU (1993), há dois aspectos fundamentais que embasam o planejamento da rede de distribuição: a) Aspecto Espacial: O planejamento da localização espacial refere-se à localização de instalações geográficas, tais como plantas, armazéns etc. A escolha é feita através do equilíbrio de todos os custos de produção. b) Aspecto Temporal: O aspecto temporal é repre-

sentado pela disponibilidade do produto. Ainda segundo BALLOU (1999), o processo de configuração de redes de distribuição, pode ser dividido em três etapas: a) Levantamento de Dados: Tem a finalidade de determinar quais dados serão necessários, quais as suas fontes e como serão convertidos em informações relevantes para o processo de planejamento; b) Métodos de Solução: Tem a finalidade de determinar quais os métodos, principalmente os quantitativos, serão utilizados para solucionar o problema em questão; c) Aplicação de Métodos e Solução: Tem a finalidade de aplicar o método proposto para encontrar a solução do problema em questão; Portanto, para a gestão logística, o processo de planejamento gira em torno de um triângulo de decisões de localização, de estoques e de transportes, seguindo o resultado dessas decisões. Assim, o objetivo da rede logística é realizar as operações de uma forma otimizada e como consequência maximizar todas as metas e objetivos da empresa.

Modelagem de Rede Logística

Modelar a rede logística trata principalmente da forma como a produção e a demanda serão projetadas, especificadas e compatibilizadas entre si e como as diferenças setoriais (no caso das pequenas e medias empresas) e setoriais e geográficas internas e externas (no caso de grandes empresas) deverão ser transpostas à medida que clientes escolhem ou indicam os locais de maior ou menor escoamento dos produtos. Para tanto, a modelagem, ou seja, os modelos de ações da rede logística devem ser considerados como os maiores problemas no momento do planejamento estratégico vislumbrado pelas empresas. Isto, graças à necessidade de consideração da multiplicidade de instalações, produtos alocados, fontes e clientes, assim como pelo fato de que estas, devem ser feitas uma única vez, não havendo tempo ou recursos disponíveis para erros, que gerariam desperdício dentre outros problemas. A grande dificuldade de realizar uma tarefa assim está no fato de que as etapas ou processos necessários não são independentes, mas influenciam a tomada de decisão umas das outras. O controle de estoques, por exemplo, influencia as decisões da gestão de compras, que por sua vez determina a realocação de pessoal para realizar a armazenagem. Outro exemplo está na área de marketing, pois se afirma que marketing pode identificar quais são as satisfações ou necessidades dos clientes. Assim, a empresa pode elaborar toda sua estratégia voltada para os dados encontrados. Contudo

se o marketing é responsável por estas ações, cabe a logística proporcionar o valor desejado pelo cliente, concorrendo diretamente para a realização da missão do mesmo. Uma decisão errada implicará em atrasos e até em gastos adicionais, o que costuma ocorrer frequentemente se uma rede e seu modelo forem mal implantados, devido ao número de decisões que podem ocorrer ao mesmo tempo. Desta forma, o desafio de escolha, modelagem e implantação consiste basicamente em planejamento e controle integrado dos processos desde o início, onde várias decisões requerem compreensão do contexto e até maiores cuidados. Para Alvarenga e Novaes (1994), as empresas devem olhar para suas redes logísticas, e conseqüentemente sua modelagem, observando três objetivos: A satisfação dos clientes, o lucro desejado e o retorno aferido sobre o investimento feito. Simultaneamente, deve arcar com três contrapartidas para isto: Entregar os produtos desejados, operar ao menor custo possível e investir em melhoria; por isso, o tipo de rede logística e seu modelo, devem ser considerados com o máximo de cautela e observância por parte dos gestores, considerando-se não apenas questões particulares, como também o conjunto com os demais componentes da empresa. Pois eles impactarão tanto na missão, quanto na visão escolhidos pela mesma, assim como no alcance ou não do diferencial competitivo desejado.

3. A LOGÍSTICA NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Atualmente as empresas estão inseridas em um meio globalizado, altamente dinâmico e volátil e suas decisões devem buscar interação com este ambiente. Dessa forma, torna-se muito importante uma estratégia empresarial bem definida, que possa contemplar todos os fatores relevantes para o funcionamento de uma empresa. E este por sua vez possa concorrer num mercado como este. Para que tal fato ocorra, será muito importante verificar-se a estratégia adotada, pois esta definirá qual será a vantagem competitiva da empresa. As decisões estratégicas preocupam-se tanto com problemas internos como a escolha do produto ou serviço a ser oferecido, como também com problemas externos, como os mercados em que serão vendidos. Por isso, a estratégia da empresa gera uma série de programas e projetos para o desenvolvimento destes pontos entre muitos outros. Para ANSOFF (1977), estratégia tem foto nas relações entre a empresa e seu ambiente.

Mas outro autor define estratégia como: “Busca de uma posição competitiva favorável de um setor”. (PORTER, 1989, p. 01) O objetivo dessa busca é exatamente estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças concorrentes no setor de atuação. As constantes transformações do mercado provocam mudanças, ou seja, mudanças de fora para dentro da organização, forçando-a se adaptar ao novo ambiente. Neste sentido, a estratégia é fundamental para posicionar e fortalecer a empresa no mercado. É difícil para qualquer organização competir sem uma estratégia definida, já que as relações da empresa com seus fornecedores e clientes assumem um papel central dentro do mercado. De acordo com PORTER (1989), existem cinco características competitivas que determinam a adaptação de um setor: Poder de Negociação dos Clientes, Poder de Negociação dos Fornecedores, Poder de Competição dos Concorrentes, Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos e Ameaça de Novos Concorrentes, E a logística de uma organização não só pode como deve impactar diretamente em todos estes pontos estabelecidos pelo autor. Ponderando-se sobre este ponto, é possível estabelecer cinco formas básicas de estratégia adotadas pelas organizações e como a logística impacta cada uma delas quanto ao posicionamento e a vantagem competitiva desejada, a saber:

a) A Estratégia da Flexibilidade – Esta estratégia está ligada tanto no design do produto como em seu volume. Para que ela alcance sucesso, a organização deve negociar com os clientes, pois será preciso observar os diferentes grupos existentes, já que cada um possui características próprias quanto ao tipo, ao volume e a importância de suas compras em relação ao mercado no qual a empresa está inserida. Desse modo, vê-se que o cliente possui grande influência nas empresas e por isso a mesma criará uma cadeia de suprimentos com capacidade de adaptação de todos os seus elementos, visando oferecer produtos diferentes (design), abastecer a demanda (volume) ou atender uma necessidade (importância) junto ao cliente.

b) A Estratégia do Baixo Custo: Esta estratégia tem relação com o baixo preço proposto ao cliente e com ela a empresa pode entrar se posicionar e até mesmo dominar o mercado em que está inserida, porém, para que seja bem-sucedida a relação

de negociação com seus fornecedores deve ser forte e eficaz. A empresa deve possuir uma força logística interna e às vezes externa que a permita buscar todas as possibilidades disponíveis no mercado, ampliando o leque de fornecedores, pois quanto mais fornecedores tiver, maior o poder de barganha e menor as chances de perder vendas. Dependendo exclusivamente de um ou outro fornecedor não permite que a empresa busque os melhores serviços, preços e prazos que atendam suas necessidades.

c) A Estratégia da Entrega – Esta estratégia está relacionada a um produto ou serviço cuja demanda seja muito volátil ou perecível, tornando a velocidade de entrega um fator determinante na escolha da empresa por parte do cliente. Um sistema logístico que ofereça esta velocidade de entrega ou de reposição permitirá a prática de preços mais acessíveis, diminuirão as margens de atuação dos concorrentes, descontos praticados pelo volume entre outras formas de criação de barreiras para novos entrantes.

d) A Estratégia da Qualidade – Esta estratégia não está relacionada necessariamente com um diferencial, mas com a qualidade do produto/serviço que está sendo oferecido. Visto que qualidade não está sendo mais propagada como um diferencial nos tempos atuais, já que praticamente tornou-se um requisito, mas quem não a oferece está fora do mercado. Porém, para que isso aconteça, é preciso ter em mente quais outros produtos (ou serviços) podem oferecer o mesmo benefício ou algo similar. Um sistema logístico eficaz e eficiente pode auxiliar a organização a oferecer a qualidade desejada de duas formas diferentes. Seja alcançando as rigorosas conformidades exigidas pelo produto ou auxiliando em uma performance que exceda expectativas.

e) A Estratégia da Pós-Venda – Esta estratégia está voltada para os acontecimentos após a entrega do produto ou realização do serviço. Isto não só tem como objetivo aprofundar a experiência do cliente como pode impedir a entrada de novos concorrentes, evitando uma nova situação de mercado que mexa com o po-

sicionamento atual da organização. Mas para tal é necessário não só o uso de tecnologia de informação, mas um sistema logístico que possibilite a empresa oferecer uma manutenção adequada, disponibilize opções de troca, melhorias no produto ou mesmo o descarte correto.

A Logística Integrada

Independente das escolhas feitas pelos gestores quanto a melhor ou melhores estratégias a serem consideradas para empresa, a logística deve ser tratada como um conjunto de componentes interligados, de forma que as ações sobre um componente do conjunto, tenha efeito sobre os demais. Com estas atitudes, a logística pode fornecer subsídios à perfeita execução da estratégia planejada, assim como avançar nos pontos importantes para a obtenção da vantagem competitiva almejada. Sendo assim, a tentativa de otimização de cada um dos componentes separadamente não leva à otimização de todo o sistema. Daí a vital importância da integração do conjunto ou sistema, pois só assim se observa que a existência de seus componentes não são auto justificados, mas o são pelo quanto aumentam o desempenho dos demais., portanto é esperado, que componentes integrados produzam resultados finais melhores. Para tanto, ratifica-se que a obtenção dos resultados máximos quanto a estratégias implantada, só será possível se todas as atividades pertinentes à logística forem executadas de maneira integrada ao sistema da organização, tais como transporte, armazenagem, manuseio de materiais, estoque e informação. Esta abordagem integrada deve incorporar também os clientes e fornecedores para que se tenha por fim, um ótimo desempenho no ambiente competitivo. O autor (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 43) observa que “A logística integrada é vista como a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores...”. Com o intuito de alcançar este objetivo, vê-se que o processo logístico possui duas ações inter-relacionadas: a) O fluxo de materiais: O fluxo de materiais está relacionado com as decisões de movimentar, produzir e estocar os bens; b) O fluxo de informações: o fluxo de informações inicia-se e se finda nos consumidores finais, pois estes são os que demandam os produtos, assim como aqueles que os recebem; O sincronismo entre eles permitirá a otimização do sistema, pois eles ocorrem simultaneamente. Isto está evidente quando se observa que no ambiente externo, a logística busca a integração da organização com

clientes e fornecedores. Enquanto que no ambiente interno a competência logística procura superar a concorrência alinhando-se os objetivos básicos da empresa, e corroborando com a formação da estratégia empresarial adotada pela organização. Quanto a sua integração no sistema organizacional, CHRISTOPHER (1999), afirma que as atividades da logística integrada podem ser divididas em três grupos:

- Atividades Estratégicas: relacionadas às decisões e à gestão estratégica da própria empresa;

- Atividades Táticas: relacionadas ao desdobramento das metas estratégicas e ao planejamento do sistema logístico;

- Atividades Operacionais: relacionadas à gestão do dia-a-dia da rede logística. Porém, de forma abrangente, ou seja, no ambiente externo e interno simultaneamente, a logística integrada pode ser dividida em três áreas.

- A Logística Inbound: Representa a gestão de suprimentos e a interface da empresa com seus fornecedores. Ela é parte da logística empresarial e corresponde ao conjunto de operações associadas ao fluxo de materiais e informações, desde a fonte de matérias-primas até a entrada na fábrica. Por exemplo, o transporte de materiais dos fornecedores para a empresa;

- A Logística Industrial: Representa as operações de planejamento, programação e produção dentro da organização;

- A Logística Outbound: Representa a distribuição física de produtos e a interface da empresa com seus clientes. Ou seja, uma vez que os bens são produzidos, eles precisam chegar até o consumidor. Este aspecto administra a forma como isto é feito e as soluções e atividades necessárias para que o resultado obtido seja o mais eficiente possível; Juntas estas três áreas formam todo o processo de atendimento. Desde a compra matéria prima, demanda, prestação de serviço ao cliente até a entrega do produto finalizado.

A Logística nos Processos Empresariais

Define-se processo como “Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que parte de um ou mais insumos, transforma-os e lhes agrega valor, criando um ou mais produtos (ou serviços) para os clientes”. (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p.3).

Definidas as estratégias, é necessária a definição e realização dos processos. Os processos logísticos por sua vez são as atividades que a empresa executa para adquirir insumos, produzir e disponibilizar os seus produtos para os clientes. Logo, imagina-se que os processos dentro de uma organização além de padronizados são repetitivos, assim, a sequência de processos logísticos é executada tanto dentro da organização quanto fora tem a finalidade de atender à necessidade de um cliente. Este cliente a ser atendido pode ser externo, que são formados por usuários finais, intermediários, formados por outras áreas da empresa ou organizações que participem do processo ou clientes internos, composto por funcionários que precisam de insumos para executar suas atividades. Então, muitos autores afirmam que existem duas maneiras de visualizar estes processos na cadeia de suprimentos.

a) Visão Cíclica: Onde os processos são divididos em ciclos, onde cada um é realizado na interface entre dois estágios sucessivos de uma cadeia de suprimento;

b) Visão Empurra/Puxa: Os processos podem ser acionados em resposta aos pedidos dos clientes (empurra) ou em antecipação aos pedidos dos clientes (puxa); sendo assim, os processos necessitam de maior eficiência e eficácia, da redução de custos, otimização de recursos e de desempenho para que sejam fatores determinantes na implantação das estratégias, no aumento de satisfação do cliente e na obtenção dos diferenciais vantajosos. Como também, para que possam corroborar no surgimento da visão de integração o sistema e dos agentes envolvidos. Logo, torna-se necessário não somente integrar os processos dentro de uma empresa, mas também promover a integração destes com a gestão dos processos logísticos, fazendo-os de extrema importância dentro de uma organização e de sua estratégia empresarial.

Componentes do Desempenho do Processo Logístico

Para que uma empresa possa obter sucesso, ela deve construir uma estratégia competitiva visando o equilíbrio entre responsabilidade, expansividade e eficiência. Para este fim, como já foi dito, o uso da logística deve ser considerado. Entretanto, apenas o uso da mesma não garante este sucesso, por isso o controle das atividades e processos logísticos por meio da avaliação de desempenho devem ser estabelecidos baseado em regras e padrões a serem seguidos, tendo por objetivo maximizar a rentabilidade das operações relacionadas à cadeia logística e todas as operações interligadas. O monitoramento destas medidas serve para que os gestores possam estar informados em relação ao histórico do sistema ou rede logística, mas também visam o acompanhamento contínuo do desempenho e são utilizadas para o controle do processo logístico, e seu aperfeiçoamento caso existam inconformidade com os padrões estabelecidos.

Sobre isto, o autor afirma:

“Se houver um sistema estabelecido para informar periodicamente avarias nos produtos, a gerencia logística poderá identificar a causa e adequar a embalagem ou o processo de carregamento”. (BOWERSOX, 2001. p.562)

Ressalta-se que quando as medidas de controle são utilizadas, é importante a avaliação conjunta de outros fatores de desempenho. A conclusão de uma determinada tarefa em menor tempo do que o padrão, por exemplo, pode acarretar não necessariamente em uma melhora, mas em um número maior de erros em outros momentos do processo, prejudicando o desempenho geral. Para que se alcance este objetivo, diversos autores afirmam que são quatro os principais fatores de desempenho logísticos a serem monitorados, sendo eles:

- a) Estoques: Elementos reguladores, entre eles são transporte, fabricação e processamento, que estão espalhados por toda cadeia de suprimentos;
- b) Transporte: O movimento dos estoques de um ponto a outro na cadeia de suprimentos e as várias combinações de meios e rotas;

c) Instalações: São os locais da rede na cadeia de suprimentos onde materiais, bens em processamento e bens acabados são fabricados, finalizados e estocados;

d) Informação: Consistem em dados ou análises a respeito de estoques, transporte, instalações, fornecedores entre outros; Com a avaliação destes componentes é localizar a responsabilidade das conformidades ou inconformidades do processo logístico. Por isso, as empresas devem cada vez mais investir em itens e controles de desempenho, a fim de obter menores custos, prazos, entre outros pontos que afetem a eficácia, eficiência e efetividade da organização, estabelecendo a padronização desejada e o pleno funcionamento da estratégia planejada.

Medidas de Mensuração

Como foi dita, a melhoria do desempenho de toda a cadeia logística exige medidas que sejam compatíveis com as funções da empresa e suas fornecedoras ou clientes. Essas padronizações permitem o monitoramento de todos os procedimentos efetuados pela empresa, medindo assim a cadeia logística em todos os seus pontos. Para alguns autores, entre eles Bowersox, os quatro principais aspectos a serem medidos nos processos logísticos, a fim de medir sua eficácia são o “Nível de Serviço”, o “Custo”, o “Tempo” e os “Ativos”.

No quadro elaborado abaixo, com base na estrutura integrada de medidas, elaboradas pelo autor BOWERSOX (2001), é possível observar a direta relação entre os aspectos e sua forma de averiguação, onde:

Tipos de Logística Organizacional

Diferentemente dos sistemas logísticos anteriormente desenvolvidos para atender ao comércio entre empresas, baseado nos pedidos de grande volume, cuja maioria das entregas era feita em lojas ou centros de distribuição. A preocupação da logística atual se dá pelas suas diversidades, seja pelo grande número de pequenos pedidos, pela dispersão geográfica ou pelas entregas fracionadas. Assim é possível visualizar cinco tipos de logística aplicada nas organizações atualmente. Obviamente as mesmas

devem ser realizadas concomitantemente com a estratégia decidida, com os processos elaborados, com a rede estabelecida, visando a conformidade com os padrões estabelecidos e a obtenção das vantagens desejadas. São elas:

- Logística para Abastecimento: A logística para abastecimento tem relação direta com o planejamento e o gerenciamento de materiais que serão necessários em local e horário previamente definido. Esse tipo de logística tem como objetivo de garantir que o fluxo de materiais esteja de acordo com a demanda. Além disso, é responsável, por buscar fontes de suprimento para reduzir os custos dos projetos.

- Logística de Produção: A logística de produção administra as etapas que unem os materiais distribuídos. O que inclui a coordenação do processo de montagem e de fabricação, além da administração do espaço para tais aplicações. - Logística Reversa: Esse tipo de logística se encarrega de recuperar suprimentos e materiais em um processo de montagem ou produção, sendo responsável por reintegrar essa mercadoria ao estoque e remover o excesso. É usada com frequência para o planejamento de estratégias de saída ou de retorno de materiais durante um processo externo ou interno de uma organização.

- Logística de Distribuição: A logística de distribuição envolve a administração da maneira com que o material é distribuído. Ou seja, o acompanhamento do estoque, a verificação acerca de uso, a movimentação de materiais etc.

4. A GESTÃO DA LOGÍSTICA NA ORGANIZAÇÃO

O principal desafio da logística moderna é balancear as expectativas relacionadas ao serviço e aos gastos, de maneira a alcançar os objetivos do negócio, ou seja, conciliar a competência, as expectativas e as demandas. Mas muito raramente a gestão da logística será constituída pelo menor custo total e pelo maior nível de serviço, daí a necessidade de equilíbrio. O gerenciamento logístico exige completa integração com outros

Aspecto de Desempenho	Objetivo	Forma de Controle	Diagnostico Possível
Nível de Serviço	Mede a satisfação do cliente de forma qualitativa ou quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a quantidade de Pedidos? - Qual nível de satisfação do Cliente? - Qual a avaliação sobre a qualidade do produto? 	<ul style="list-style-type: none"> - A Entrega do produto foi efetiva; - Qual o custo da garantia prometida; - Qual o custo sobre a devolução e descontos concedidos; - Nível de confiabilidade da resposta na consulta dos clientes;
Tempo	Mede a capacidade de resposta da empresa, ou seja, quanto tempo leva toda a efetuação do processo.	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o tempo de ciclo do pedido? 	<ul style="list-style-type: none"> - O tempo do ciclo de compras/fabricação foi realizado; - O tempo de resposta da cadeia logística é satisfatório; - O plano de produção foi realizado;
Custos	Mede o nível de produtividade e o resultado operacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o custos total da cadeia logística? 	<ul style="list-style-type: none"> - Agregação de valor na Produtividade;
Ativos	Mede os níveis de vendas de ativos realizados a partir do nível possuído, o que pode aferir lucro ou prejuízo considerando apenas os ativos da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o tempo do ciclo de caixa (cash-to-cash)? - Qual o estoque de suprimento? - Qual o desempenho do Ativo da Empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Aferir a precisão das previsões; - Nível de Obsolescência do estoque; - Utilização da capacidade produtiva;

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Tabela 1 - Medidas para mensuração.

setores da empresa e um constante monitoramento do mercado não apenas com os compradores, mas com todos os agentes diretos e indiretos. Logo a organização necessita de pessoas competentes e comprometidas para desenvolver toda essa interatividade necessária dentro da organização A logística, como um subsistema gerencial, tem impacto vital no desempenho total de uma empresa e como tal, deve estar alinhada com as estratégias elaboradas pela mesma, assim como integrada a administração da mesma. Assim, o gerenciamento logístico tem capacidade de influenciar na coordenação, planejamento e implementação das demais atividades, além de se relacionar com fornecedores e consumidores, agindo de acordo com as

necessidades dos clientes de forma eficaz e eficiente. Ou seja, de forma plenamente integrada com os demais setores da organização. Somente desta forma a logística será um elemento capaz de oferecer uma vantagem competitiva reconhecida.

A Estrutura do Processo Logístico

Na administração moderna a logística é um subsistema formado por um conjunto de atividades que compõe o fluxo de um produto entre seus pontos. Por isso, a gestão necessita estar ciente dos principais aspectos da estrutura logística, seja nas atividades primárias ou de apoio em suas três esferas internas (Nível Estratégico, Nível Tático e Nível Operacional) e de sua importância para que o sucesso de suas atividades fins. O conceito de estrutura consiste exatamente na identificação e integração destes processos logísticos ou em seus respectivos departamentos, sendo gerenciados de modo a atender satisfatoriamente todos os envolvidos. Constituindo-se em um fator chave na execução do planejamento estratégico da organização, assim como na efetivação da vantagem competitiva que se deseja obter. A seguir, estão elencadas as principais atividades de um sistema logístico e suas características principais para que sejam alcançados os níveis de serviço desejados.

- a) Serviço ao Cliente: O serviço ao cliente integra e administra todos os elementos da interface custo-serviço e cliente-organização, além de unificar todas as atividades de administração da logística;
- b) Processamento de Pedidos: Abrange desde a escolha do fornecedor até a entrada dos suprimentos na organização, assim deve atender as necessidades e exigências dos clientes no que se refere a requisitos tais como qualidade, quantidade, prazos e outros. Por isso, é tratado como o centro do sistema logístico e onde se desencadeia toda a comunicação organizacional;
- c) Sistema de Comunicações: Este sistema pode ter a sofisticação de um software gerencial ou ser simplesmente verbal. Todavia deve ser seguro e eficaz, pois ele age na interligação

entre clientes, fornecedores e todos os setores internos da organização relacionados direta ou indiretamente ao sistema logístico;

d) Sistema de Distribuição: Este processo não se refere somente ao transporte de materiais, mas da atividade que engloba todos os procedimentos e serviços que envolvem este aspecto, oferecendo os subsídios necessários para que cada etapa de um processo funcione perfeitamente.

e) Controle de Inventário ou Estoque: É uma atividade monitoramento e avaliação essencial pela necessidade financeira de manter um nível de estoque adequado ao atendimento imediato dos clientes, disponibilizando um nível de segurança que não ultrapasse a ideal, a fim de evitar capital imobilizado desnecessariamente, consumo de espaço, obsolescência de produtos e altos custos de manutenção.

f) Previsão de Demanda: Consiste em saber, de forma precisa a quantidade de produtos e serviços que os clientes necessitarão em determinada situação. É também necessário identificar a demanda no sentido de alocação e estoque de produtos em cada área da empresa. O conhecimento de níveis futuros de demanda permite ao administrador determinar escalas de produção, tipos e formas de aquisições e compras, influenciando nas decisões a serem tomadas e por isso, sendo de grande importância para as operações da empresa.

g) Atividade de Tráfego e Transporte: É o movimento ou fluxo de bens desde o ponto de origem até o ponto de consumo e a forma com isso será feito. A movimentação de um bem é feita por fatores de tempo e distância e estes componentes geram a noção de utilidade e valor. A noção de utilidade é criada ou adicionada pela guarda e armazenagem do produto até que ele seja necessário enquanto a de tempo é determinada pela rapidez consistência em que um produto de move de um ponto ao outro. Um produto que não esteja disponível na data e local exatos em que são necessários gera repercussão negativa na

imagem, na estratégia e no custo. Além disso, o transporte é muitas vezes o maior custo individual no processo logístico. Então, essas atividades têm que administrar de forma eficaz a escolha do modal e a rota observando as regulamentações necessárias, sem desconsiderar a qualidade dos serviços oferecidos junto ao cliente.

h) Armazenagem e estocagem: Tratam dos procedimentos que visam a conservação de mercadorias para posterior utilização e distribuição, sem esquecer-se do espaço físico necessário para isso. Desempenha um papel vital ao gerir o fluxo de produtos do ponto de origem ao ponto de consumo, em um nível desejado e a um baixo custo total. É essencial no controle rápido e eficiente das tarefas e informações relevantes à diretoria sobre a situação, condição e disposição dos bens, visando agilidade e qualidade no atendimento aos seus clientes.

Conceito de Vantagem Competitiva

Segundo teóricos, ao nível mais amplo, o sucesso de uma organização depende de duas áreas. Da atratividade do mercado na qual a empresa compete e de sua posição relativa aquele mercado. Daí dois pensamentos administrativos são relevantes no que tange a estratégia. A vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica. Embora distantes nas origens, os dois tópicos tendem a convergir progressivamente em função das rápidas mudanças econômicas e sociais que caracterizam a economia mundial. As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem defini-la basicamente como um conjunto de características que permitem uma empresa diferenciar-se em comparação aos seus concorrentes sob o ponto de vista dos clientes. Outros autores afirmam que a vantagem competitiva advém do valor que a empresa agrega além daquele referente ao custo para criar o produto. Assim, as empresas que mais geram valor dentro de seus setores detêm vantagens competitivas sobre seus concorrentes. Ou seja, vantagem competitiva é a razão pela qual os seus clientes escolhem a oferta de uma empresa em detrimento dos seus concorrentes, exatamente porque esta oferta tem algo – A Vantagem Competitiva – que eles buscam e o concorrente não possui. Ou, pode-se afirmar que vantagem competitiva

é o que faz com que uma oferta seja a escolhida pelos clientes existentes ou potenciais, dentre todas as ofertas mercado disponíveis no mercado, seja pelo preço, pela qualidade, pelo valor, pela experiência ou por outro aspecto qualquer. Um conceito bem difundido sobre isto defende que a vantagem competitiva sustentável é a capacidade de uma empresa gerar maior valor econômico do que as concorrentes no mesmo setor. Valor econômico neste contexto significa a diferença entre os benefícios percebidos pelo cliente na aquisição do produto ou serviço e seu custo econômico.

A Logística e a Vantagem Competitiva

O mundo contemporâneo apresenta um cenário além de complexo, competitivo, em que as empresas devem repensar suas missões e buscar constantemente o estabelecimento de vantagens competitivas face a concorrência. Neste contexto econômico os clientes também têm mudado, criando a expectativa de que as empresas precisam prover melhor qualidade, produtos adequados, rapidez, num preço mais baixo, com melhor serviço (pré e pós-venda) e num menor espaço de tempo. Assim, a inovação torna-se fator decisivo para o sucesso ou não das organizações, pois o tempo para alcançar o mercado é crítico, uma vez que a vida competitiva de produtos é de um ano, um mês, uma semana ou vezes alguns dias. Todas essas exigências relacionam-se com as operações logísticas de qualquer organização. A qualidade, a rapidez e o custo adequado ao consumidor final são formas da logística empresarial angariar vantagens competitivas às organizações. Logo, é de vital importância para o sucesso que haja um gerenciamento das atividades logísticas, porque, em geral, ela é responsável por uma das maiores parcelas do custo final do produto. Porém, como já foi frisado, a logística não se interessa apenas com custos, é também um instrumento de desempenho e estratégia. CHRISTOPHER (1997) observa a gestão logística é geradora de vantagem competitiva ao afirmar que através da mesma é possível se alcançar uma posição superior e duradoura sobre os concorrentes. O próprio lembra que tal vantagem é encontrada primordialmente na simples capacidade de diferenciar-se (diferencial competitivo é sinônimo de vantagem competitiva) frente às demais aos olhos dos clientes. Simultaneamente NOVAES (2001), afirma que a logística é capaz de agregar valores a cadeia de processos, ou seja, entregar ao cliente o bem (produto) que deseja, onde (lugar) deseja, quando (tempo) deseja, satisfazendo (qualidade) seus

anseios e com o mínimo de surpresa (informação) negativa para o cliente. Acrescenta-se a isso que CHRISTOPHER (1997), apresenta com clareza o desafio estratégico da logística. O de oferecer estratégias que desloquem na visão cliente, a empresa da posição de opcional para imprescindível, assim como de lhe oferecer poder (confiabilidade) junto a mesma dentro de suas perspectivas, desejos e demandas.

Formas do Sistema Logístico oferecer Vantagem Competitiva

O objetivo básico da estratégia de qualquer organização é estabelecer perante seus clientes um posicionamento no mercado onde possa maximizar suas forças enquanto simultaneamente minimiza suas fraquezas. Para que isso ocorra, há uma série de fatores e agentes internos e externos que a organização deve levar em consideração. Isso a permitirá cumprir requisitos como eficácia, eficiência e efetividade. Como atualmente a gestão logística deve estar interligada a todas as atividades da organização, desde os fornecedores até a entrega do produto final, ela também se torna apta a oferecer aos clientes outros anseios que eles venham a ter. Assim, a organização atingirá seus objetivos além de alcançar o sucesso e a lucratividade almejada. Portanto, a logística é importante, pois cria condições positivas para fornecedores, parceiros e consumidores, ou seja, ela pode ser o diferencial da empresa aos olhos dos clientes, tanto na geração de valores, cumprimento de expectativas e etc... Para tanto serão elencadas abaixo, algumas das maneiras mais conhecidas, consolidadas e aplicadas de as organizações utilizarem este aspecto para alcançarem o diferencial desejado.

– Geração de Valor

O fato de o mercado estar cada vez mais exigente incerto, exige das empresas uma capacidade adaptação por parte das empresas. A implementação da logística tem por finalidade atender as exigências cada vez maiores dos clientes e trazer benefícios tanto para empresa quanto para seus parceiros, fornecedores e clientes. Desta forma, ela pode gerar valor ao processo, para o cliente e com isso superar a concorrência através de suas atividades e do nível de serviço oferecido, assim, a logística empresarial é geradora de vantagem competitiva. Alguns aspectos desta geração de valor ao cliente podem ser vistos abaixo:

- a) Veículos próprios para controlar e assegurar a qualidade do serviço;
- b) Telemarketing passivo e consultas on-line ao site da empresa para diminuir o tempo do ciclo do pedido;
- c) Oferecer tecnologia da informação para dar maior desempenho na colocação dos pedidos, na operação e gestão da armazenagem e no transporte;
- d) Oferecer agilidade e qualidade em todas as etapas do processo, mantendo o foco no cliente.

– Serviço ao Cliente

Serviço ao Cliente é apresentado como a interface entre o marketing e o sistema logístico e em organizações onde esta interface não está exposta de forma correta, o processo logístico se mostra um conjunto de atividades fragmentadas e não coordenadas. Para BOWERSOX e CLOSS (2001), o desempenho da logística em um ambiente competitivo depende de sua compatibilidade com a estratégia de marketing da empresa e esta estratégia reflete-se exatamente no desempenho do serviço ao cliente. De acordo com CHRISTOPHER (1997), o serviço ao cliente é a principal fonte da vantagem competitiva sustentável e duradoura já que os requisitos dos clientes devem orientar toda a cadeia de negócios incluindo principalmente a manufatura, a logística e o marketing. Portanto, em um ambiente competitivo o entendimento das expectativas dos clientes propiciadas pelo marketing reflete-se nas dimensões de desempenho, na sua compatibilidade com as estratégias e na busca por excelência nos níveis de serviço, proporcionando assim a vantagem competitiva sustentável.

– Alianças e Parcerias

Em virtude do ambiente empresarial altamente competitivo dos dias atuais, as empresas têm de ser extremamente flexíveis e poucas delas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento o tempo todo, por isso cresce o número daquelas que buscam parcerias

e alianças, como forma de adquirir vantagem competitiva. Não é qualquer tipo de acordo entre empresas que pode ser considerada uma aliança. Este tipo de estabelecimento de aliança requer interação a nível estratégico, já que é uma associação entre duas ou mais empresas que juntam recursos e capacidades, criando sinergia em suas atividades para o mútuo crescimento competitivo, assim, uma aliança segundo os autores “É uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercambio mutuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta” (YOSHINO; RAGAN, 1996 p.5). Por isso, para que seja bem-sucedida no mercado, qualquer cooperação exige que cada parceiro se comprometa, de acordo com as suas habilidades, fortalecendo o relacionamento entre ambas, assim como com seus clientes (no ambiente externo) e fornecedores (no ambiente interno), de forma a melhorar o seu resultado final de ambos. Alguns objetivos das alianças ou parcerias são:

- a) Formar alianças, a fim de casar fornecimento e demanda;
- b) Alinhar a empresa com outra de porte e cultura diferentes;
- c) Suprir falhas, complementar conhecimento técnico, receber auxílio na busca pela eficácia e eficiência;
- d) Alavancar posições ou descobrir outros mercados; Uma aliança bem sucedida é capaz de propiciar a redução do desperdício de atividades e custos, melhoria na posição de mercado, alcance de outros nichos e aquisição do diferencial que possibilite a vantagem competitiva.

– *Custos*

Na economia atual, inovação é fator decisivo para o sucesso organizações, contudo inovação necessita de investimentos e investimento necessita de custo. O perfil dos clientes tem mudado, criando a expectativa de que as empresas devem melhorar também e de forma continua, os seus serviços (pré e pós-venda), o gerenciamento do tempo, assim como os preços praticados. Todas essas exigências relacionam-se com as operações logísticas

de qualquer organização, pois a qualidade, a rapidez e o custo adequado ao consumidor final são formas da logística empresarial angariar vantagens competitivas às organizações. Devido a informatização e a globalização o gerenciamento das atividades logísticas se tornaram de vital importância e para tal, demonstram aos gestores o custo total do negócio. O conceito de custo total revolucionou a forma de gerenciamento logístico, já que permitiu à administração examinar e compreender as inter-relações entre os custos estratégicos, táticos, operacionais, fixos e variáveis, diretos e indiretos. Este modelo oferece a vantagem competitiva, pois permite a contenção ou redução dos custos e a compreensão de como melhor utilizá-los, oferecendo à organização a possibilidade de manter seu foco nos anseios e expectativas dos clientes e consumidores.

– *Operador Logístico*

Com o passar do tempo a logística, entrelaçada ao marketing, se consolidou como forma de suprir as necessidades das organizações e dos consumidores. Tornando-se parte determinante tanto da estratégia de cada organização como da vantagem competitiva obtida por ela. Segundo NOVAES (2001), operador logístico é o prestador de serviços logísticos que tem competência em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa, ou somente parte dela. O operador logístico é uma forma de obtenção desta vantagem por dois motivos, sendo o primeiro o fato das organizações terceirizarem cada vez mais os serviços que não fazem parte de suas atividades e o segundo a redução de custos causada por esta decisão. Ele deve sempre buscar atender as necessidades do cliente contratante. Dentro dessas necessidades atendidas é que o operador logístico vai definir suas funções, tendo sempre com função principal geral agregar valor ao serviço e produtos do cliente contratante, elevando minimamente os custos. Portanto, ao contrário do serviço tradicional de transporte, o operador logístico pode e deve atuar nas três instancias da organização.

- **Nível Estratégico:** O operador logístico é fundamental para a organização, pois auxilia na busca por novos mercados, na sua redução de custos totais, na obtenção de flexibilidade agilidade, rapidez, segurança e competitividade.

- **Nível Tático:** O Operador logístico procura executar um serviço que agregue valor e que crie uma parceria duradoura com o contratante, oferecendo eficiência, eficiência e efetividade.

- **Nível Operacional:** Operador logístico atua como “entregador”, mas também transforma os dados adquiridos dos consumidores em informações úteis para a organização. Observado estes aspectos, é possível afirmar que o operador logístico age de forma integrada a empresa contrate, fortalecendo sua posição dentro do mercado e agregando valor tanto a ela quanto ao cliente. Logo, o operador logístico se distingue da transportadora tradicional por possuir as ferramentas adequadas ao tipo de serviço para o qual foi contratado, atentando todas as necessidades do contratante, enquanto o serviço tradicional foca-se exclusivamente em sua função. O quadro a seguir tem como objetivo diferenciar o operador logístico de uma transportadora tradicional, realçando a vantagem competitiva oferecida pelo primeiro operador.

Nível Organização	Operador	Transportador
Nível Estratégico	Auxilia na busca por inovação, qualidade no serviço prestado e novos mercados. Oferece competitividade.	Pode, mas não é seu foco atuar neste nível.
Nível Tático	Executa serviços que agreguem valor, trabalhando em parceria. As informações fluem em todos os canais e há uma busca pela redução de custos totais. Relação Ganha-Ganha.	Não está preocupada em possuir ou manter um relacionamento. O objetivo é lucrar, em parceria ou individualmente. Relação Ganha-Perde.
Nível Operacional	Exerce suas atividades, mas transforma os dados adquiridos em informações para melhoria de suas funções assim como oferece feedback para seu contratante.	Está focada na sua função, nas atividades e na busca por mais clientes.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Tabela 2 - Diferenças básicas entre o Operador Logístico e o Transportador dentro da Estrutura Organizacional.

– O Comércio Eletrônico

O comércio eletrônico refere-se a realizar transações por meio de computadores e comunicação de dados. É a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, através da aplicação intensa de tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de compra e venda de informações, produtos e serviços. Poucas inovações trouxeram tantos benefícios propícios às organizações, às pessoas físicas e à sociedade quanto o Comércio Eletrônico e atualmente não há organização que busque posicionamento no mercado e esteja fora do ambiente eletrônico, tanto para divulgação quanto para comercialização. O comércio eletrônico é considerado como tendo grande potencial para novas estratégias e oportunidades de negócio, tanto dentro das organizações com redução de custo e melhoria de processos, como fora, no relacionamento com clientes. Para tanto, ele oferece novos canais de vendas, novos produtos e serviços, novas formas de relacionamento, e até novas oportunidades em novos escopos de negócio já que tem a capacidade de integrar toda a cadeia logística, desde a indústria, passando pelos atacadistas e distribuidores, e chegando ao consumidor final. Alguns pontos positivos do comércio eletrônico são:

- a) Expansão do posicionamento da empresa nos mercados nacional e internacional;
- b) Fornecimento de produtos e serviços mais baratos aos clientes, com transações on-line que podem ser realizadas a qualquer hora do dia;
- c) Melhor eficiência de informações, que podem ser acessadas de qualquer lugar do mundo; Porém, existem algumas limitações que têm contribuído para o fracasso de muitos projetos de comércio eletrônico nos últimos anos. Podemos citar:
- d) Falta de padrões universalmente aceitos de qualidade, segurança e confiabilidade;
- e) Percepção do comércio eletrônico como dispendioso e desprotegido;

f) Resistência de certo nicho consumidor de mudar de uma loja real para uma virtual; Por isso, para a concretização da vantagem competitiva através deste meio a logística se torna imprescindível, pois somente através dela haverá no ambiente eletrônico a realização de toda a cadeia de processos, atendendo aos objetivos do início ao fim.

– *Modais de Transporte*

O transporte, sob a ótica da logística, compreende a distribuição do produto de um ponto ao outro, relacionando-se aos vários métodos e mecanismos utilizados no sentido de movimentá-lo. A vantagem competitiva se dá pelo planejamento correto desta movimentação, verificando o modal mais adequado, eficiente e eficaz para conduzir o produto. Para isso, consideram-se como mobilidade, alcance, capacidade, custo, segurança, versatilidade e rapidez. Os modais disponíveis atualmente são:

a) **Aéreo:** O transporte aéreo é considerado o mais adequado para produtos com alto valor agregado, pequenos volumes e rapidez na entrega e um dos mais dinâmicos e de rápida evolução. Como desvantagem possui o maior custo de transporte em relação aos outros modais, além da menor capacidade de carga;

b) **Dutoviário:** Este modal opera basicamente com o transporte de produtos que são matéria-prima ou fonte de energia para outros processos tais como petróleo, gás natural, entre outros. O custo variável é baixo requer pouca manutenção. Entretanto é o modal que apresenta maior custo fixo e requer grande investimento na instalação das linhas, direitos de uso;

c) **Ferrovário:** Modal muito utilizado em países desenvolvidos e/ou de dimensões continentais. Este tem foco no atendimento de exportação e importação de bens primários e de baixo valor agregado, dada sua capacidade de atender a grandes volumes, além de unificar as áreas produtivas. Como desvantagem possui um grande custo de manutenção;

d) **Marítimo/Aquaviário:** Este modal é composto pela cabotagem e pela navegação de longo curso. É o sistema de menor participação no transporte de mercadorias de alto valor ou perecíveis, principalmente pelos fatores de custo e tempo, embora seja o mais vantajoso no aspecto volume. Possui semelhança com o modal ferroviário;

e) **Rodoviário:** O transporte rodoviário é operado em estradas de rodagem, com base em veículos automotores. Este é o único modal, a rigor, capaz de realizar todo transporte absolutamente sozinho, não necessitando se unir a outros modais. Esta característica faz dele um modal essencial e absolutamente fundamental à multimodalidade e a intermodalidade;

f) **Intermodalidade:** A característica básica da intermodalidade é se utilizar da integração de diferentes modalidades de transporte com objetivo principal de obter ganho de eficiência e redução de custos;

g) **Multimodalidade:** Caracteriza-se quando a mercadoria é transportada por mais de um modal de transporte sob a responsabilidade de um único transportador, que tem a obrigação da entrega da mercadoria em determinado ponto. Este modal permite aproveitar as melhores oportunidades e ampliar a área de atuação da organização, mas torna a logística de transporte um exercício permanente.

Abaixo segue um breve quadro comparativo entre os diferentes modais existentes:

– *Logística Reversa*

Conceitua-se logística reversa como um instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo

Modal de Transporte	Característica Principal	Exemplo de Veículo	Custo Fixo	Custo Variável	Manutenção	Capacidade de Carga
Aéreo	Rapidez	Avião de Carga	Alto	Alto	Alta	Baixa
Dutoviário	Facilidade	Gasoduto	Alto	Baixo	Baixa	Alta
Ferrovário	Grandes Distâncias	Trem de Carga	Alto	Baixo	Alta	Alta
Marítimo/Aquaviário	Flexibilidade	Navio	Alto	Baixo	Alta	Alta
Rodoviário	Independência	Caminhão	Baixo	Baixo	Alta	Média

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Tabela 3 - Principais indicadores dos modais de transporte.

ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. Ao afirmar-se que uma das bases da vantagem competitiva reside na diferença do comportamento estratégico de uma empresa e de seus concorrentes é possível afirmar que serviços logísticos reversos agregarão valor ao atender as necessidades e anseios de clientes com preocupações específicas. Pois através desta atividade seria possível conquistar e manter os clientes pela minoração do risco da troca de fornecedor, serviço de retorno rápido e eficaz de mercadoria não vendida ou defeituosa, desenvolvimento de vínculos na preocupação do pós-venda ou realização de ações efetivamente preocupadas com o meio ambiente. Outras formas de se obter vantagem pelo uso da logística reversa seriam:

- a) Redução de Custo: O reaproveitamento de materiais fornece ganhos que estimulam novas iniciativas e esforços em desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços;
- b) Razões Competitivas: Políticas liberais de retorno de produtos que fidelizem os clientes;
- c) Diferenciação da Imagem Corporativa: Utilizando logística reversa estrategicamente e se posicionando como empresa cidadã.

5. CONCLUSÃO

Conforme apresentado ao longo do trabalho, a logística teve origem há séculos no meio militar e migrou para o meio acadêmico dada a sua crescente importância tanto para as estratégias de guerra, quanto para as estratégias empresariais. Isto ocorreu, porque o processo acelerado de globalização fez as organizações repensarem suas estratégias competitivas, dada a evolução tecnológica, a disputa em mercados além de suas fronteiras e a constante mudança de perfil dos clientes se tornaram fatores a se considerar atualmente por qualquer um que deseja adentrar ao mercado. Com a evolução do conceito de logística, ela passou de um setor isolado dentro do organograma para um fator crítico de sucesso nas organizações. Visto que a mesma agora pode ser responsável pela interação e integração entre diversos aspectos importantes do fluxo processual, garantindo assim um posicionamento das organizações neste novo e competitivo ambiente. Neste sentido, uma gestão logística eficiente melhora todas as relações estratégicas e da cadeia produtiva, todavia para um crescimento, ou melhor, posicionamento de mercado, é necessário que a empresa se diferencie dos seus concorrentes aos olhos dos clientes e para isso deve oferecer algo que a torne mais valiosa. E, como a logística contribui para a excelência nos processos gerenciais, na contribuição da estratégia organizacional e na satisfação do cliente, ela poderá criar valor para os consumidores e fornecedores da empresa, seja no preço, na rapidez, na garantia, confiabilidade, na gestão pós-venda, entre outros pontos que foram brevemente demonstrados. Portanto, é possível afirmar que a logística se tornou um claro meio de diferenciação de uma empresa no mercado e aos olhos dos clientes, agregando valor e sendo importante ferramenta na obtenção da desejada vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977

ALVARENGA, Antônio C.; NOVAES, Antônio G N. *Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física*. São Paulo: Pioneira, 1994.

BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas, 2011. BOWERSOX, Donald J. *Logística empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald. J.; CLOSS, David. J. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial*. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1987.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento: Estratégias Para Redução de Custos e Melhoria dos Serviços*. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando Redes que Agregam Valor*. Trad. Mauro de Campos Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2009. HIJJAR, Maria. F. *Segmentação de mercado para diferenciação dos Serviços Logísticos*.

In: *Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. *Administração de Matérias e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva 2003.

NOVAES, Antônio G N. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Campinas: SP, 2007. PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Prentice Hall. 2004.

YOSHINO, Michael Y; RANGAN, Srinivasa U. Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Empresarial à Globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

“A Logística como Vantagem Competitiva” Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-logistica-empresarial-como-competitiva-vantagem/> /78195/> Acesso em: 24 de Março de 2016.

“A Logística como Vantagem Competitiva” Disponível em < <http://www.webartigos.com/artigos/039-039-a-logistica-como-vantagem-competitiva-039-039/33638/>> Acesso em: 26 de Março de 2016.

“Estratégias e Vantagens Competitivas” Disponível em <<http://www.logisticadescomplicada.com/estrategias-e-vantagens-competitivas/>> Acesso em: 12 de Abril de 2016.

“Logística Empresarial – Conceitos e Definições” Disponível em <<http://www.logistica-descomplicada.com/logistica-empresarial-conceitos-e-definicoes/>> Acesso em: 07 de Maio de 2016.

“Definições de Logística Reversa” Disponível em <<http://www.infoescola.com/administracao/definicoes-de-logistica-reversa/>> Acesso em: 16 de Abril de 2016.

“Logística Reversa” Disponível em < <http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuosperigosos/logistica-reversa>> Acesso em: 08 de Maio de 2016.

“As 5 Forças Competitivas no Planejamento de Vendas” Disponível em <<http://www.planejamentodevendas.com.br/gestao-comercial/forças-competitivas-no-planejamento-de-vendas/>> Acesso em: 08 de Maio de 2016.

“A Importância da TI nos Processos Logísticos” Disponível em <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=11&canallocal=41&canalsub2=132&id=2398> Acesso em: 08 de Maio de 2016.