

Como um planejamento estratégico assertivo da logística pode otimizar as operações entre os processos da cadeia de suprimentos?

How assertive logistics strategic planning can optimize operations between supply chain processes?

Submissão: 02/04/2022 | Fim da revisão por pares: 09/06/2022 | Aceite final: 11/06/2022

Evandro Ferigato | Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP), Brasil |

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2044-1324> | E-mail: evandroferigato@gmail.com

Suzy Mary Nunes Lopes De Souza | Universidade Federal do ABC (UFABC) – Brasil |

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7609-1808> | E-mail: suzymarylopes@gmail.com

Marco Antônio Ramos | Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP),

Brasil | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9461-1341> | E-mail: markkos@hotmail.com

Osmildo Sobral dos Santos | Faculdade de Tecnologia de Mauá-SP (FATEC) – Brasil |

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3797-5971> | E-mail: osmildosobral@gmail.com

Resumo

O objetivo geral foi mensurar de que forma a logística poderia contribuir o valor ao processo de distribuição física quando acrescida como uma competência organizacional. A metodologia de pesquisa escolhida para foi um estudo bibliográfico dos principais autores que tratam do tema para uma melhor análise do tema. A pesquisa apresentou resultados que apontam para a implementação futura de estratégias voltadas a redução do tempo de localização das mercadorias em estoque, uso eficiente do espaço físico para acomodação de mercadoria, redução do número de ocorrência de avarias e otimização do processo de manuseio de materiais, dentre outros mencionados neste estudo.

Palavras-chave: Logística; Distribuição; Competência.

Abstract

The general objective was to measure how logistics could contribute value to the physical distribution process when added as an organizational competence. The research methodology chosen was a bibliographic study of the main authors who deal with the topic for a better analysis of the topic. The research presented results that point to the future implementation of strategies aimed at reducing the time of locating goods in stock,

efficient use of physical space to accommodate goods, reducing the number of occurrences of breakdowns and optimizing the material handling process, among others mentioned in this study.

Keywords: Logistics; Distribution; Competence.

Introdução

A gestão eficiente da cadeia de suprimentos na logística promove e coloca em atuação um fluxo de produtos e de informações mais integrados uns com os outros, o que favorece a maior rapidez na efetivação dos processos logísticos da empresa.

Outro benefício que a gestão eficiente proporcionará é a redução de estoques. Mantê-los cada vez mais baixos é uma medida eficaz para reduzir gastos logísticos, mas é preciso que essa redução seja efetivada com segurança e planejamento.

“Um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoque, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor” (BALLOU, 2006). Segundo (CHOPRA e MEINDL, 2004) uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente “O esforço de coordenação nos canais de distribuição, através da integração de processos de negócios que interligam seus diversos participantes”. (FLEURY, 2002). Cooper et. al. (1997) relatam que executivos de cooperações líderes em seus segmentos e que tem implementado o estado-da-arte em SCM entendem que ela abrange um escopo maior de processos e funções que a logística.

Assim, existe uma etapa inicial, na qual se procura captar e fidelizar clientes, o que só é possível por meio da coleta de informações valiosas no setor responsável pela Supply Chain. É necessário que se coordenem essas atividades de recolhimento de informações, e depois, surge outra etapa, em que, com a ajuda dos fornecedores, serão idealizados os produtos para produção/venda e a obtenção de matérias-primas fundamentais. Chegará a fase mais avançada de produção, seguida da distribuição, transporte e, enfim, da entrega ao consumidor final.

Logística Empresarial

Um sistema de distribuição, transporte e entrega de produtos mal planejado pode gerar custos evitáveis ou problemas envolvendo atrasos. Isso, por sua vez, tende a gerar

insatisfação por parte dos consumidores, que cada vez mais se acostumam a entregas mais rápidas.

A logística empresarial é um setor de grande importância para o negócio. Ela é responsável pelos suprimentos, pela distribuição e pela gestão de processos ligados à compra de matéria-prima, à formação e gerenciamento de estoque, ao deslocamento de insumos do fornecedor até a empresa e dos produtos prontos até o cliente etc.

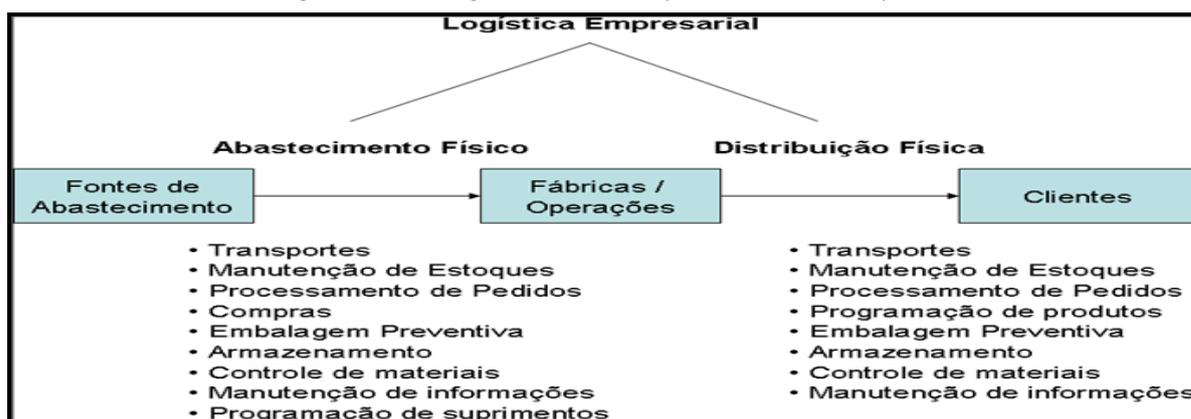
O problema de desenvolvimento de um sistema adequado de um custeio orientado para logística é principalmente uma questão de enfoque (CHRISTOPHER, 1997).

De acordo com Martins (2002, p. 14), a logística empresarial é um processo de “planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes”.

Padoveze (2003) define atividade como o menor segmento de responsabilidade, neste caso, dentro da cadeia de suprimento, que gera um determinado serviço e consome recursos para a execução da atividade necessária à geração desses serviços.

A estratégia competitiva constitui em buscar uma diferenciação diante a concorrência, ou seja, obtenção de vantagem competitiva. A empresa então selecionará um mix de atividades diferentes com o objetivo de agregar valor ao produto ou serviço oferecido ao consumidor final (MINTZBERG, 2007).

Figura 1: Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa



Fonte: Adaptado de Ballou, 2006.

Segundo Dias (2012, p. 5), “a Logística é uma parte da cadeia de abastecimento que planeja programa e controla a eficácia, fluxo de armazenagem dos bens, dos serviços e das informações entre o ponto de origem até o consumo”.

Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2011, p. 125), “[...] [o] transporte é, em geral, responsável pela maior parcela dos custos logísticos, tanto numa empresa, quanto na

participação dos gastos logísticos em relação ao PIB e outros”.

Segundo Ballou (2001), as atividades de Transporte, Manutenção de Estoques e Processamento de Pedidos, são consideradas primárias, porque ou elas contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística.

Para Kotler e Keller (2006), satisfação trata-se da sensação de prazer ou desapontamento entre o desempenho percebido quanto a um produto ou serviço prestado por determinada empresa comparado às expectativas do cliente. Com isto, torna-se necessária a avaliação das necessidades do público alvo da empresa com o objetivo de atingir a satisfação de seus clientes, tanto com a qualidade do produto vendido quanto do serviço logístico prestado de maneira eficiente, de modo a tornar seu público alvo fiel a sua empresa agregando valor a cada consumidor e aumentando a lucratividade de maneira consistente no mercado.

Em vez de uma única variável como o transporte, a equação do abastecimento necessitava a introdução de mais variáveis (MACHLINE, 2011).

Pozo (2010) a gestão de transportes, por lidar com um dos sistemas que absorve cerca de um a dois terços dos custos logísticos, torna-se cada dia mais essencial para a cadeia de suprimentos, pois se trata das formas com as quais os produtos serão movimentados interna ou externamente diante de todo o ciclo produtivo até a entrega aos clientes finais, visando uma redução nos custos e aumentando a competitividade perante as empresas.

Segundo Ballou (2006, p. 25), “A Logística Empresarial é um campo relativamente novo de estudo da Gestão Integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção”.

Em suma, a boa gestão da parte logística da empresa é fundamental não só para que seus processos produtivos funcionem bem, mas também para garantir sua própria imagem e sobrevivência no mercado.

Gerenciamento de Logística

O sistema de gerenciamento logístico é uma ferramenta utilizada para melhorar a gestão de uma empresa, sendo totalmente automatizada e garantindo dados assertivos para qualquer negócio.

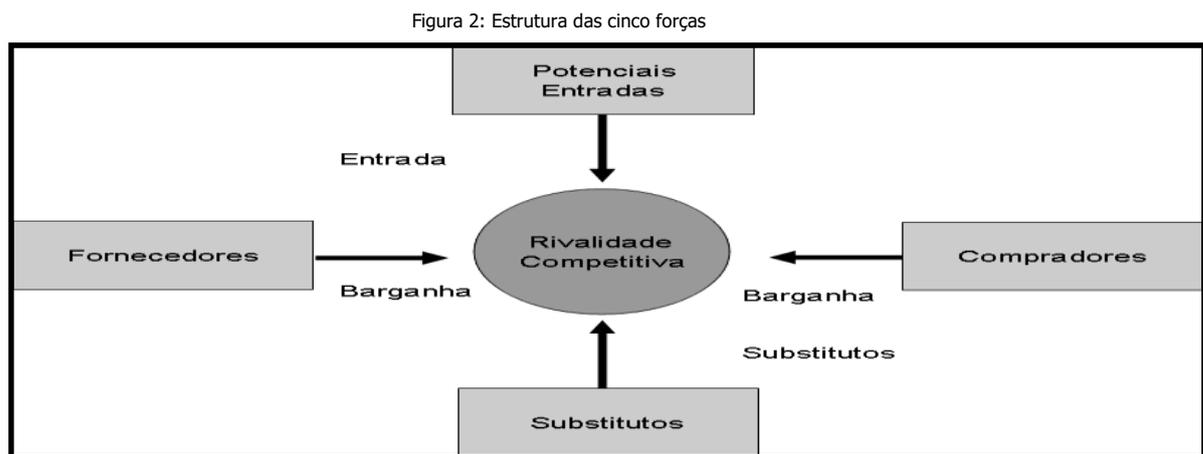
Wanke (2011, p. 256), “[...] [é] o desenvolvimento de um sistema que abranja

todas as atividades, desde a saída da linha de produção até a entrega”. Observamos que esse tipo de sistema é conseguir o rastreamento dos custos por meio da estrutura logística, evitando-se o rateio indiscriminado dos custos.

Para Christopher (2000, p. 104), “o gerenciamento da cadeia de suprimentos preocupa-se em alcançar, de maneira mais econômica, a satisfação das exigências do consumidor final por meio da integração dos processos do comprador e do fornecedor”.

Segundo Novaes (2001) esse é o “padrão mínimo que se considera adequado para a empresa atuar competitivamente no mercado globalizado”. No entanto, é necessária a implantação de um controle de qualidade dos custos, para que assim atue de forma integrada e com sucesso na cadeia de suprimento otimizada.

Porter (1980), as ameaças ambientais que compõem o modelo das cinco forças são a ameaça de entrada, ameaça de rivalidade, ameaça de substitutos, ameaça de fornecedores e a ameaça dos compradores, como mostrado na figura 2 abaixo.



Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington, 2007.

Wanke (2011, p. 257), no caso da distribuição física ressalta ainda “que com relação a custos referem-se à determinação de preço, simulação de cenários e controle de custos”.

Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento

Para Ballou (2006, p. 73), “A logística aplicada na área de transporte representa o elemento mais importante em termos de custos logísticos para inúmeras empresas”.

Figueiredo (2011, p. 125), “O transporte, em geral, responsável pela maior parcela dos custos logísticos, tanto numa empresa, quanto na participação dos gastos logísticos envolvendo outros fatores”.

Figura 3 – Triângulo de tomada de decisões Logísticas



Fonte: Ballou (2001).

Segundo Fleury (2011, p.129), “Os cinco modais transportes básicos são o ferroviário, o rodoviário, o aquaviário, o dutoviário e o aéreo”.

Segreti, Mondini e Farber (2004), a concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo.

Para Gitman (2004, p. 92): O processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Por sua vez, tais planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que, em geral, significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

Oliveira (2006), a logística também tem importância numa escala global. Na economia mundial, sistemas logísticos eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos.

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de pessoas são: Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Assim, é importante o aumento da disponibilidade dos equipamentos, por isso um bom planejamento de manutenção é essencial. O desempenho insatisfatório das máquinas, a manutenção ineficaz e tempos de manutenção corretiva elevados aumentam as perdas de produção, perdas de mercado, perdas de oportunidades e reduzem os lucros, entre outras consequências indesejáveis (CAPETTI, 2005 apud MARQUES e RIBEIRO, 2012).

Segundo Ferruccio (2012), a TI aumenta o valor de ativos invisíveis (conhecimento,

habilidades), possibilita a segmentação de mercado e a customização de produtos e democratiza a empresa, uma vez que mais informação flui entre os empregados.

Constata-se que a missão do gerenciamento logístico é planejar e coordenar todas as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis dos serviços e qualidade ao custo mais baixo possível.

Terceirização de Logística

A terceirização em logística, como a terceirização de qualquer área, é a delegação de determinadas operações para uma empresa especializada. Essas operações envolvem armazenagem, transporte, montagem de pedidos, limpeza, segurança e outras coisas.

A estratégia do processo de terceirização deve estar alinhada com a estratégia do negócio, sendo assim os provedores de serviços escolhidos devem ser selecionados de acordo com a estratégia do negócio. Se entregar qualidade é parte desta estratégia, os provedores devem compartilhar com o tomador desta responsabilidade (BEZERRA, 2009).

A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade. (SILVA, 1997, p. 30).

A atividade de gestão de estoques é a menos terceirizada. Isso mostra o receio de muitas indústrias em compartilhar com seus parceiros informações estratégicas (BARROS, 2009).

A logística objetiva disponibilizar os produtos ou serviços no momento e local desejado e necessário (BOWERSOX; CLOSS, 2001). As empresas estão reconhecendo a importância no âmbito estratégico de seus processos logísticos, de acordo com Banzatto (2005, p. 17) "um processo eficaz de planejamento, implementação e controle integrado do fluxo de materiais, informações e dinheiro, do ponto de origem ao ponto de destino, com o propósito de atender as crescentes exigências de qualidade impostas pelos clientes".

Leiria & Saratt (1996, p. 22), surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 50 com o desenvolvimento acelerado da indústria. No Brasil, conforme Queiroz (1998, p. 63) a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas

multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80. Essas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

Bowersox e Closs (2001, p. 22), a própria natureza da logística, as tarefas básicas envolvem grande número de pessoas, ou seja, um custo muito elevado.

Queiroz (1998, p. 63) a terceirização foi gradativamente implantada com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 80. Essas fábricas adquiriam as peças de outras empresas, guardando para si a atividade fundamental de montagens de veículos.

Pinto (2002), a terceirização deve ser uma relação de parceria, que proporcione resultados empresariais para as partes envolvidas, trazendo vantagem competitiva para a empresa contratante, através de uma economia de escala e para a empresa contratada através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial.

Souza (2005) afirma que as atividades-fim não devem ser terceirizadas, pois podem comprometer a vantagem competitiva da empresa, mas outras atividades quando realizadas após análise, são as que apresentam maior ganho de vantagem competitiva, seja pela redução de custos, aumento da qualidade, acesso a novas tecnologias ou liberação de recursos para as atividades-fim.

Quadro 1. Principais vantagens indicadas na literatura pesquisada sobre terceirização logística

Vantagens	Lieb e Randall	Rabinovich	Lieb	Jiang e Qureshi	Fawcett e Fawcett	Dias e Rodrigues	Kakabadse e Kakabadse	Quinn	Chalos e Sung	Reis
Redução de Custo	X	X	X	X		X	X		X	X
Melhora na qualidade do serviço	X	X	X		X					X
Foco nas atividades centrais		X		X		X	X			X
Alinhamento estratégico							X	X		

Fonte: Elaboração própria.

A terceirização tende de reduzir os custos operacionais da indústria com a logística. Isso significa que não será necessária a disponibilidade de uma frota própria para

transporte ou de embalagem dos produtos.

Cadeia De Suprimentos

Também chamado de supply chain ou cadeia logística — engloba os processos que fazem parte do ciclo de vida de um produto, desde a produção até a entrega ao consumidor final. Fazem parte desse procedimento: fabricantes, armazéns, fornecedores, distribuidores, consumidores e varejistas.

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, ou *Supply Chain Management (SCM)*, é a integração dos diversos processos de negócios e organizações, desde o usuário final até os fornecedores originais, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente (YOSHISAKI, 2000).

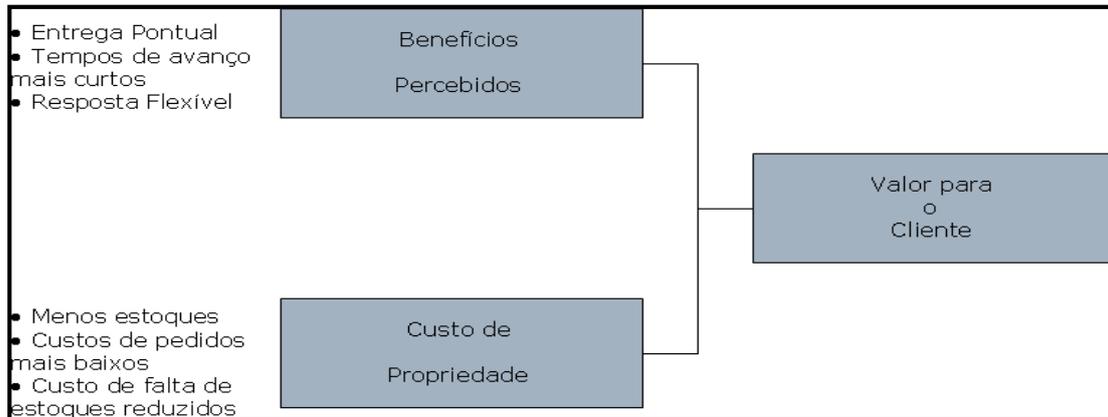
Bertaglia (2003), produtos e materiais são movimentados ao longo da cadeia de abastecimento.

(NOVAES, 2014) “Distribuição Física”: é um termo empregado na manufatura e no comércio para descrever as extensas atividades relacionadas com o movimento eficiente de produtos acabados desde a linha de produção até o consumidor, e alguns casos, inclui a movimentação de matérias-primas desde a fonte de suprimentos até o começo da linha de produção.

Os centros de distribuição são fundamentais no sistema de logística de uma empresa, situados geralmente em rodovias ou próxima a elas, em locais de fácil acesso a grandes caminhões e carretas, funcionam como peças estratégicas para o abastecimento de lojas ou entregas de produtos aos consumidores finais. Eles multiplicam pelo país, seguindo a rota de expansão das empresas e a necessidade de estar cada vez mais perto do cliente, encurtando distâncias e reduzindo os custos de transporte das mercadorias até o destino final (CASTRO, 2006).

Christopher (2003) define que quando os benefícios logísticos percebidos pelos clientes na aquisição de um bem ou serviço são compatíveis ou maiores o custo de aquisição dos mesmos, a Logística estaria cumprindo seu papel na criação de valor para o cliente. A figura 4 resume a proposição do autor.

Figura 4: Logística e Valor para o Cliente



Fonte: Adaptado de Christopher, 2003.

(DAGANZO, 1996) apresenta um exemplo que esclarece numericamente a minimização de custos conflitantes, numa distribuição física: Supõe-se que uma empresa possua 3 fábricas que servem a 100 centros de distribuição. A fábrica A produz CPU's, a fábrica B televisores, monitores e teclados, e a C consoles. Alguns componentes precisam ser montados antes de vendidos e isto pode ser feito nos centros de distribuição (CD) ou num armazém próximo a fábrica B. Os caminhões podem carregar até 30000 Kg e são contratados a \$ 1/ Km. Há uma taxa diária de custo financeiro de 0,06% aplicada ao produto em estoque, resultado de um juro de 15% por 250 dias de trabalho num ano. Cada CD vende por dia 10 unidades de cada item. A distância entre as fábricas e CD's é em torno de 1000 km. Cada ano os CD's solicitam de cada fábrica 2500 unidades por item. A figura e o quadro a seguir completam as informações do exemplo.

(LEAL, 2003) e (NOVAES, 1989) esclarecem que os custos não devem ser o único critério a ser considerado na escolha de uma alternativa de transferência de produtos.

A logística e a cadeia de suprimentos tem por objetivo realizar a gestão de todas as operações associadas à organização interna e externa de uma empresa, garantindo coordenação e integração entre todos os componentes da cadeia, como fornecedores, consumidores e prestadores de serviço.

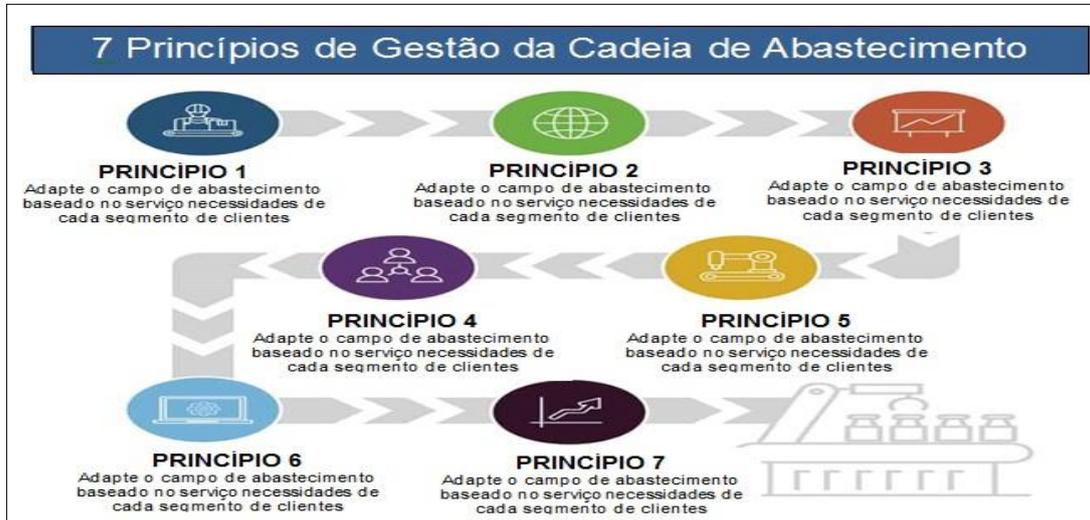
Princípios da boa Estratégia da Cadeia de Suprimentos

A logística e a cadeia de suprimentos tem por objetivo realizar a gestão de todas as operações associadas à organização interna e externa de uma empresa, garantindo coordenação e integração entre todos os componentes da cadeia, como fornecedores,

consumidores e prestadores de serviço.

Segundo Poirier & Reiter (1997), uma cadeia de suprimentos (supply chain) é um sistema por meio dos quais empresas e organizações entregam produtos e serviços a seus consumidores, em uma rede de organizações interligadas.

Figura 5: 7 Princípios de Gestão da Cadeia de Abastecimento



Fonte: Anderson, D. L., Britt, F. E., & Favre, D. J. (1997).

A SCM também introduz uma importante mudança no modelo competitivo ainda vigente em muitas empresas, ao considerar que cada vez mais a competição no mercado tende a ocorrer no nível das cadeias produtivas e não apenas no nível das unidades de negócios (isoladas), como estabelecia o tradicional trabalho de Porter (1980).

(LEAL, 2003) observa que o custo de distribuição está em função da densidade de pontos na zona, dependente assim das condições de concentração de carga.

De acordo com Christopher (1997), os clientes em todos os mercados industriais estão cada vez mais sensíveis ao tempo. Em outras palavras, eles o valorizam e isso se reflete em seus comportamentos de compra. Cada vez mais os compradores procuram fornecedores que ofereçam menores prazos e atendam a seus requisitos de qualidade.

As organizações com a mesma cadeia logística devem cooperar entre si, com o objetivo de satisfazer o cliente final. Estas não devem competir entre si, mas sim, com as outras organizações que têm uma cadeia logística diferente (Waters, 2003, p. 41).

Para Cassivi (2006), com o uso de novos métodos e ferramentas tecnológicas, atividades como o planejamento, previsão e reposição são administradas muito mais justas, facilitando a troca e distribuição de informação através da CS. Porém, cada membro da cadeia é forçado a repensar o caminho para alavancar o relacionamento com

seus parceiros comerciais, especialmente clientes e supridores.

Em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças, surge à necessidade de desenvolver soluções capazes de adaptar a oferta de bens e serviços às novas condições de mercado, prevenir contra riscos sistêmicos e atender a novos requisitos dos clientes (GUNASEKARAN et al., 2008).

Segundo Oliveira (2013), refere-se a um conjunto de ações pensadas e estruturadas que evidenciam a evolução de cada indivíduo, de maneira interativa com as necessidades das empresas, dos indivíduos e das comunidades onde elas atuam.

“Gestão de Supply Chain é a integração de processos empresariais desde o usuário final até os fornecedores iniciais que providenciam produtos, serviços e informações que agregam valor para consumidores e outros *stakeholders*. ” - Lambert, Cooper e Pagh (1998).

O planejamento estratégico da cadeia de suprimentos requer informações ou parâmetros, sejam quantitativos e qualitativos, normalmente associados às três principais variáveis logísticas; o tempo, a informação e o recurso.

Distribuição física

Conjunto de operações relativas ao fluxo de bens, desde o local de sua produção até o destino final, e das informações associadas, garantindo que os bens cheguem em boas condições comerciais, oportunamente e a preços competitivos.

Para Bowersox e Closs (2001), a distribuição física vem a ser a movimentação de produtos acabados para entrega aos clientes, relacionando-se, assim, com a área de marketing tendo em vista o cliente ser seu destino final.

O conceito de distribuição física relaciona-se com algumas funções específicas do canal de marketing ou canal de distribuição como: fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos e supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoas para outra organização ou pessoa (KOTLER, 2000).

Batalha (2007) considera que objetivo típico da logística é minimizar os custos logísticos necessários para fornecer um dado nível de serviço ao cliente, que está cada vez mais exigente.

A distribuição física ocupa-se com a gestão dos fluxos de produtos e informações a jusante do processo produtivo, assegurando que os produtos cheguem a condições finais

através de distribuição, essencialmente com as atividades de gestão de estoques, transportes e armazenagem de acordo com MOURA (2006).

Para Christopher (2007) logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

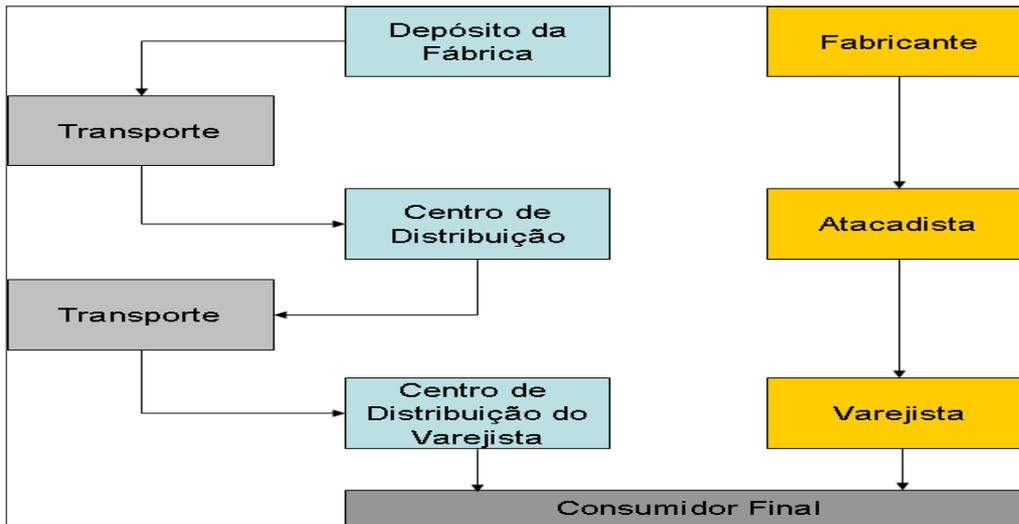
Segundo (CHIAVENATO, 2005), o sistema de distribuição, em muitos casos, requer a presença de canais de distribuição. Canal de distribuição é a empresa ou intermediário que adquire a propriedade dos produtos/serviços com a finalidade de revendê-los ao consumidor final ou a outro comerciante intermediário, assumindo o risco da compra e da venda. Como é o caso das distribuidoras pesquisadas que revendem os produtos para um vendedor intermediário para que o produto possa então ser repassado para donos de supermercados e mercadinhos e a partir daí o produto segue todo um ciclo até que chegue ao consumidor final.

Novaes (2007) define distribuição física como os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor final.

A logística integrada refere-se, a articulação das atividades logísticas da empresa. As funções logísticas são combinadas em três áreas operacionais: distribuição física, apoio à manufatura e suprimento. Com a integração, deve-se obter a coordenação dos fluxos de materiais e de informações nessas áreas (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Novaes (2007) afirma que há um relacionamento estreito entre o canal de distribuição e a distribuição física.

Figura 6: Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física



Fonte: Adaptado Novaes, 2007.

A distribuição física deve garantir que os bens cheguem ao destino em boas condições comerciais, oportunamente e a preços competitivos. Estas atividades incluem o fretamento do transporte, armazenagem, movimentação de materiais, empacotamento de proteção, e controle de estoque.

Metodologia

Quanto aos meios trata-se de uma revisão bibliográfica, que é a relação de dados secundários extraídos de determinado trabalho ou obra literária. Para sua elaboração foram utilizados livros e artigos, tanto físicos como digitais (APPOLINÁRIO, 2004).

Utilizou-se a pesquisa exploratória que tem a finalidade de mostrar um significado único e inovador através do conhecimento do tema, Por não ter estrutura obrigatória, o pesquisador pode seguir o processo que lhe parece mais simples. Encontrar uma solução para problemas que não foram levados em consideração no passado. Para o estudo do problema proposto foi realizada uma pesquisa exploratória para a compreensão de fatores adversos, proporcionando uma visão geral do fato.

De acordo com Gil (2012), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses de pesquisa para estudos posteriores.

O artigo do ponto de vista de seus objetivos baseia-se em uma pesquisa descritiva, os meios utilizados foram a pesquisa bibliográfica.

Ainda de acordo com Gil (2012), a pesquisa bibliográfica é a coleta de informações por meio de materiais já elaborados, usadas para explorar os temas do estudo sem a

necessidade de pesquisa de campo. As informações podem ser extraídas de várias fontes, como de livros, enciclopédias e almanaques, publicações periódicas como jornais e revistas, dentre outras.

Resultados

A pesquisa apresentou resultados que apontam para a implementação futura de estratégias voltadas a redução do tempo de localização das mercadorias em estoque, uso eficiente do espaço físico para acomodação de mercadoria, redução do número de ocorrência de avarias e otimização do processo de manuseio de materiais, dentre outros mencionados neste estudo.

Considerações Finais

Durante décadas a logística esteve ligada somente as atividades básicas de transporte e armazenamento de produtos. Entretanto, o avanço da tecnologia e a expansão das fronteiras comerciais fizeram com que as organizações desenvolvessem estratégias aprimoradas para a distribuição física. Com o objetivo de atingir um nível de serviço adequado, as empresas passaram a realizar maiores investimentos no sistema logístico, para que dessa forma, a necessidade do cliente pudesse ser atendida. Diante disto, o objetivo geral deste trabalho foi avaliar de que forma a logística pode agregar valor ao processo de distribuição física quando posicionada como uma competência organizacional.

Dessa forma, ao evidenciar que o posicionamento da logística como uma competência organizacional pode contribuir para a melhoria do processo de distribuição física, o objetivo geral deste trabalho pode ser alcançado. Em razão do uso da competência logística os processos internos e externos podem ser integrados, levando a otimização das atividades que ocorrem entre os elos da cadeia de suprimentos. Ao elevar o nível de serviço ao cliente, a competência logística agrega valor aos produtos e serviços da cadeia de suprimentos disponibilizando-os quando e onde necessários ao menor custo total possível.

Hoje em dia, as empresas já reconhecem a logística como uma das principais áreas do negócio, formada por uma cadeia de atividades gerenciais e operacionais que devem funcionar em perfeito alinhamento para permitir que o negócio conquiste um lugar de destaque no mercado.

A tecnologia da informação é uma ferramenta facilitadora para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois é considerada uma ferramenta de melhoria da produtividade e da competitividade.

O planejamento logístico eficiente é fundamental para que as empresas possam fazer da logística e do transporte de cargas o seu grande diferencial competitivo, otimizando as operações de armazenagem, distribuição e entrega de insumos e mercadorias e alcançando os melhores resultados possíveis junto a clientes, fornecedores e demais públicos estratégicos.

Os gargalos logísticos são assim chamados por representarem um ponto crítico na cadeia logística das empresas, representando um desafio para a manutenção dos níveis de produtividade e, conseqüentemente, para a competitividade das empresas.

Os gestores devem desenvolver práticas de planejamento logístico que colaborem para a identificação dos gargalos logísticos, apontando formas eficientes de neutralizá-los. Entre essas ações, é possível destacar o treinamento constante da equipe de trabalho, o investimento em tecnologia e a contratação de bons fornecedores logísticos, entre outras iniciativas.

Ainda que a grande maioria das empresas já reconheça a importância da logística para o sucesso dos negócios, muitos gestores ainda encontram muitas dificuldades para implementar processos gerenciais e operacionais realmente eficazes.

Como sugestões para trabalhos futuros entende-se que as empresas possam estudar um sistema de recompensas para seus colaboradores para estimular a cultura da inovação - financeiro, participação nas vendas, reconhecimento público, tempo para pensar, entre outros para otimizar as operações entre os processos da cadeia de suprimentos.

Outro ponto que a ser discutido é de um estudo para que as empresas criem níveis de categorias de interação com o cliente, com foco no relacionamento coletivo ao invés do individual, com isso poderá haver possibilidades de proporcionar uma melhor conexão destes clientes a estas empresas.

A principal limitação da pesquisa está no próprio método utilizando-se de pesquisas bibliográficas. Dessa forma, sugere-se para novos estudos a realização de uma pesquisa quantitativa que abranja empresas de diversos segmentos de mercado, para analisar a aplicabilidade e utilização do conceito de *Supply Chain*.

Como sugestão de continuidade da pesquisa, recomenda-se ainda abordar os temas

sobre as estruturas da rede da cadeia de suprimentos; os componentes de gerenciamento da cadeia; os canais de distribuição em relação à logística integrada.

A visão estratégica da logística e o cuidado com as operações de armazenagem, distribuição e transporte estão diretamente relacionados à qualidade dos produtos e serviços e à fidelização de clientes, reduzindo custos, aumentando a produtividade e fortalecendo a imagem organizacional.

Referências

ANDERSON, D. L., Britt, F. E., & Favre, D. J. (1997). **The seven principles of supply Chain management**. Supply Chain Management Review, 1(1), 31- 41.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1993 e 2007.

BALLOU, Ronald, H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald. **Business Logistics Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998.

BALLOU, Ronald. H. (2001) – **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial**. Gestão & Produção, vol.11, n.3, p.275-288, set-dez.

BALLOU, Ronald. H. **Logística empresarial**. São Paulo. Atlas, 2012

BANZATO, E. et al. **Atualidades na armazenagem**. 3. ed. São Paulo: IMAM. 2010.

BANZATO, E. **Tecnologia da Informação aplicada à Logística**. São Paulo: Instituto IMAM, 2005.

BARROS, Monica. **Terceirização logística no Brasil**. 2009. Disponível em:<

http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=738&Itemid=74>. Acesso em: 06 jun. 2020.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BEZERRA, Wesley R. **Compartilhamento do conhecimento no em processos produtivos com terceirização em TI**. 2007. Dissertação (Mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em http://www.tede.ufsc.br/tesesimplificado//tde_busca/arquivo.php?CódArquivo=1310>.

BOWERSOX, D; Closs, D. Cooper, **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D; Closs, D. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald, J.; Closs, David. J. **Logística Empresarial**. Ed. Atlas, 2001.

CAPETTI, E. J. **O papel da gestão da manutenção no desenvolvimento da estratégia de manufatura**. Curitiba, 2005.

Cassivi, L. (2006). **Collaboration planning in a supply chain**. **Supply Chain Management: An International Journal**, 11(3), 249-258.

CHALOS, P.; Sung, J.; **Outsourcing decision and managerial incentives**. *Journal of cost management*, vol. 8, no. 4, pp 31-37

CHOPRA, Sunil; Meindl, Peter – **“Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e operação”**. Ed. Pearson, São Paulo 2004 – pág. 3-5.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento de Cadeias de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2007. xii, 308 p.

COOPER, M.C; Lambert, D.; Pagh, J. - **SMC-more than a new name for logistics**. International Journal of Logistics Management, v.8, n.1, 1997.

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAZ, Manuel R.; Rodriguez, Tomás F. **Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities**. Business Process Management Journal, v. 12, n. 4, p.483-502, 2006.

FAWCETT, S.E.; Fawcett, S.A. **The firm as a value added system: integration logistics, operations, and purchasing**. The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. v.25, n.5, p.24-42, 1995.

FERRUCIO, Paulo. **Fundamentos de Gerenciamento de Projetos, 2010**. Disponível em:

<http://www.fee.unicamp.br/ieee/Arquivo%20Fundamentos%20de%20Gerenciamento%20de%20Projetos.pdf>>.

FLEURY, Paulo Fernando. **A Indústria de Provedores de Serviços Logísticos no Brasil: Analisando Oferta e Demanda de Serviços**. Artigos CE-Coppead - UFRJ, 2004.

FLEURY, Paulo Fernando. Gestão Estratégica do Transporte. Artigos Cel-Coppead – UFRJ, 2002.

FLEURY, Paulo Fernando; Wanke, Peter; **E Figueiredo, Kleber Fossati; Logística Empresarial.** Centro de Estudos Logísticos – Coleção Coppead, São Paulo, Atlas, 2000

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GUNASEKARAN, A. Patel, C., Tirtiroglu, E. **Performance measures and metrics in a supply chain environment.** International Journal of Operations and Production Management. v. 21, n. 1- 2, p. 71-87, 2001.

GUNASEKARAN, A.; Williams, H. J.; Mcgaughey, R. E. **Performance measurement and costing system in new enterprise.** Technovation. v. 25, n. 5, p. 523-533, 2005.

JIANG, Bin; Qureshi, Amer. **Research on outsourcing results: current literature and future opportunities.** Management Decision, v. 44, n. 1, p. 44-55, 2006.

JOHNSON, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAKABADSE, Nada; Kakabadse, Andrew. Critical Review – **Outsourcing: a paradigm shift.** Journal of Management Development, v. 19, n. 8, p. 670-728, 2000.

KOTLER, P.; Keller, K. **Administração de marketing 12ed.** Tradução Mônica Rosenberg; Brasil Ramos Fernandes; Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBERT, D. M. **Administração Estratégica da Logística.** São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LEIRIA, Jerônimo Souto; Souto, Carlos Fernando; Saratt, Newton Dornelles. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada.** 2.ed. Porto Alegre: Sagra - D C Luzzatto, 1993. 144 p.

MARCHILINE, C. **Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. 1999.**

MARTINS, Ricardo Silveira. **Operador logístico. Instituto para o Desenvolvimento da Qualidade nos Transportes.** Confederação Nacional dos Transportes. Brasília: IDAQ/CNT, 2002.

MINTZBERG, Henry [et al]. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos.** Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MOURA, D; Botter, R. **Caracterização do Sistema de Coleta Programada de Peças, Milk Run.** RAE-eletrônica, v.1, n.1.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** Editora Campus, 3ª. Edição, 2007.

NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2003, 409 p.

OLIVEIRA, M. **A dinâmica da logística reversa.** Planeta Sustentável, 2009. Disponível em: < 101 http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/lixo/conteudo_471850.shtml>.

OLIVEIRA, P. Pizzolato, N. **A eficiência da distribuição através da prática do cross-docking.** In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. Anais...Curitiba, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luiz, **Curso básico de gerenciamento de custo.** - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 204-206 p.

PINTO, Alan Kardec; Carvalho, Cláudio (Autor). **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark; ABRAMAN - Associação Brasileira de Manutenção, 2002. 104 p.

POIRIER, C. C.; Reiter, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo: Futura, 1997. PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. São Paulo: Atlas, 2010.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual e terceirização**. 9. ed. São Paulo: STS, 1998.

QUINN, J.; **Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities**. Sloan Management Review, vol. 40, no. 4, pp. 9-22, 1999.

REIS, Manoel A. S. **Terceirização na logística: Operadores logísticos**. In: Curso GVpec – Logística Empresarial – 2 semestre 2006. Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, 2006. 39p. Não publicado.

SILVA, Ciro Pereira da. **A Terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: LTr, 1997.

SOUZA, Leonardo L. C. **Decisões de terceirização e as praticas em gestão do fator humano**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005. Disponível em:< http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3659>.

VOLLMANN, T.E. & Cordon, C. (1996); **Making Supply Chain Relationships Work**. M2000 Business Briefing, Nº 8, IMD, Lausanne.

WANKE, Peter. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo. Atlas, 2011.

WATERS, Donald – **Logistics: An introduction to supply chain management**. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2003. ISBN 978-0-333-96369-2

YOSHIZAKI, Hugo. **Supply Chain Management e Logística**. Disponível em www.vanzolini.org.br/areas/logistica/SCM_logistica.pdf