

O USO ESTRATÉGICO DA GESTÃO LOGÍSTICA NA BUSCA POR UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

Franciele Cristina Pereira (G-UEM)
Murilo Zavatin dos Santos (G-UEM)
Regina Alves da Silva (G-UEM)
Juvancir da Silva (Universidade Estadual de Maringá)

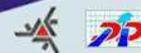
REFERÊNCIA

PEREIRA, F.C.; DOS SANTOS, M.Z.; DA SILVA, R.A.; DA SILVA, J. O Uso Estratégico da Gestão Logística na Busca por um Diferencial Competitivo. **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. v. 16, n.1, p. 41-51, jan/jun. 2008.

RESUMO

Ao longo dos anos as organizações perderam quase totalmente o sentido de definição de seus limites de operação, devido ao fenômeno da globalização. Os avanços na tecnologia da comunicação e as reduções às barreiras comerciais entre as nações contribuíram para a criação de uma aldeia global. Neste ambiente globalizado, verifica-se a emergência da preocupação com a logística empresarial, um campo de estudos da gestão integrada, que adiciona valor aos produtos ou serviços seja por reduzir custos, reduzir capital ou promover a melhoria dos serviços que são essenciais para a satisfação dos clientes. O real interesse que a logística desperta está em compreender como certas empresas utilizam-na para obterem vantagem competitiva, proporcionando aos clientes um serviço superior. Este artigo tem como objetivo despertar a atenção dos administradores para o uso estratégico da gestão logística, visando incitá-los a desenvolver ações que consolidem uma estratégia logística que agregue valor aos seus produtos e serviços, gerando um diferencial competitivo.

Palavras-Chave: Globalização. Logística. Diferencial Competitivo.



1 INTRODUÇÃO

Há pouco mais de 30 anos, as fronteiras nacionais podiam isolar as empresas das pressões competitivas estrangeiras. Contudo, ao longo dos anos as organizações perderam quase totalmente o sentido de definição dos limites de operação. Tal fato deve-se ao fenômeno da globalização, que vai muito além de empresas operando dentro de fronteiras mundiais, mas significa também o aumento da competição por quase todo o tipo de organização (ROBBINS, 2000).

As duas principais forças motrizes da globalização foram à procura de novos mercados e os esforços para a redução de custos. As fronteiras nacionais estão se tornando cada vez mais insignificantes na definição das fronteiras dos negócios. Os avanços na tecnologia da comunicação e as reduções às barreiras comerciais entre as nações contribuíram para a criação de uma aldeia verdadeiramente global. Por isso, os gerentes de hoje devem estar atentos para o fato de que enfrentam concorrentes estrangeiros, assim como locais e nacionais (ROBBINS, 2000).

Em algumas áreas do mundo o consumo e a produção estão em regiões geográficas muito limitadas, isso, pois, cada região tem se especializado nas mercadorias que podem ser produzidas com mais eficiência. Deste modo, os clientes de hoje dispõem de muitas opções e, portanto, são mais difíceis de contentar. Os clientes estão exigindo atendimento rápido, alta qualidade e valor para o seu dinheiro.

Nesta perspectiva, para as empresas operarem em uma economia mundial de alto nível, uma boa gestão das atividades logísticas assume um papel de vital importância, uma vez que sistemas logísticos bem-desenvolvidos e baratos podem encorajar a troca de mercadorias entre as diferentes áreas produtivas, fornecendo a ponte entre o local de produção e os mercados que estão separados pelo tempo e pela distância (BALLOU, 2001).

Assim, emerge cada vez mais a preocupação com a logística empresarial, um campo de estudos relativamente novo da gestão integrada, que adiciona valor aos produtos ou serviços que são essenciais para as vendas e a satisfação dos clientes. Entretanto, é certo que a atividade logística existe desde o início da civilização, quando as mercadorias que as pessoas desejavam não eram produzidas onde elas gostariam de consumi-las ou não eram acessíveis quando as desejavam.

No entanto, dentro da logística moderna a implementação das melhores práticas logísticas tornou-se uma das áreas operacionais mais desafiadoras e interessantes da administração nos setores públicos e privados. O objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados (BALLOU, 2001).

Para tanto, a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem. A responsabilidade operacional da logística está diretamente relacionada com a disponibilidade de matérias-primas, produtos semi-acabados e estoques de produtos acabados, no local onde são requisitados, ao menor custo possível. É por meio do processo logístico que os materiais fluem pelos sistemas de produção de uma nação industrial e os produtos são distribuídos para os consumidores pelos canais de marketing (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Os gastos com logística são, em geral, os responsáveis por uma das maiores parcelas do custo final do produto, sendo superada apenas pelos materiais consumidos na produção ou pelo custo dos produtos vendidos no atacado ou no varejo. Assim, os ganhos potenciais resultantes



de se rever a administração das atividades logísticas está transformando a disciplina numa área de fundamental importância para uma grande variedade de empresas (BALLOU, 1993).

Contudo, o real interesse que a logística desperta não está relacionado com a contenção ou com a redução de custos. O interesse está em compreender como certas empresas utilizam sua competência logística para obterem vantagem competitiva. As empresas que desfrutaram de competência logística de classe mundial conseguem ganhar vantagem competitiva proporcionando aos clientes um serviço superior (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Embora seja muito difícil atender aos pedidos de maneira perfeita, empresas logisticamente sofisticadas buscam esse desempenho ideal por meio do aperfeiçoamento contínuo. Empresas líderes possuem, normalmente, sistemas de informação capazes de monitorar seu desempenho logístico em tempo real, o que lhes possibilita identificar possíveis falhas operacionais e adotar providências corretivas antes da ocorrência de falhas no serviço aos clientes. Apresentando desempenho acima da média em termos de disponibilidade de estoque e velocidade e consistência de entrega, as empresas logisticamente sofisticadas passam a ser vistas como fornecedores preferenciais e parceiros ideais (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Dentro desta perspectiva, este artigo tem como objetivo geral despertar a atenção dos administradores para o uso estratégico da gestão logística, na busca por um diferencial competitivo. Ao se apresentar as vantagens inerentes ao uso estratégico da função logística, este artigo revela sua importância, uma vez que, no mínimo, incitará os administradores a destinar maior atenção a uma área que está em contínua ascensão, podendo frutificar e alcançar, até mesmo, seu objetivo máximo, que é o de desenvolver ações que consolidem uma estratégia logística que agregue valor aos produtos e serviços ofertados pelas organizações, gerando assim o tão almejado diferencial competitivo às empresas que atuam em uma economia global.

2 ENTENDENDO A FUNÇÃO LOGÍSTICA

Para iniciar uma discussão sobre o uso estratégico da logística é necessário, primeiramente, entender plenamente o conceito de logística e ressaltar alguns aspectos relacionados a esta função, tais como: objeto de estudo, problemática, missão, áreas de decisões, componentes e importância. O Council of Logistics Management (CLM) tem definido a logística como:

[...] o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, e do custo efetivo relacionado ao fluxo de armazenagem de matéria-prima, material em processo e produto acabado, bem como do fluxo de informações, do ponto de origem ao ponto de consumo, com o objetivo de atender às exigências do cliente (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 179).

Dentro deste conceito observa-se que o objeto de estudo da logística consiste em como melhorar o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através do planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem, que visam facilitar o fluxo de produtos. Deste modo, o problema com que trabalha a função logística é o de diminuir o hiato entre produção e demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando, e onde quiserem e na condição física que desejar.

Ballou (2001) expõe que a missão da logística compreende, então, em dispor da mercadoria ou serviço certos, no lugar e no tempo certos e nas condições desejadas, de modo a gerar maior contribuição à empresa. Para tanto, a logística concentra-se no fluxo dos materiais, das informações e das finanças e procura melhorar estes fluxos por meio de métodos e técnicas,



modelos matemáticos, softwares e tecnologia da informação, com o objetivo de atender às necessidades do cliente.

Assim, os gerentes de logística vêm-se envolvidos com decisões estratégicas, táticas e operacionais. As decisões estratégicas têm impacto em longo prazo e envolvem:

- quantidade e localização de facilidades;
- quantidade e função dos centros de distribuição, depósitos e armazéns;
- tipo de equipamento de movimentação e de produção;
- determinação dos estoques (MARTINS; LAUGENI, 2005).

As principais decisões táticas envolvem: meios de transporte; níveis de estoque; medidas de desempenho; e roteiros. As decisões operacionais são fundamentalmente as mesmas decisões táticas, tomadas, porém, no dia a dia, como: programa diário de produção; programas diários de embarques; roteiros diários; e alocações de pessoal (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Segundo Ballou (2001), as atividades que compõem a logística empresarial variam de empresa para empresa. Mas, de acordo com o CLM, os componentes de um típico sistema logístico são:

[..] serviços ao cliente, previsão de vendas, comunicação de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, seleção do local da planta e armazenagem (análise de localização), compras, embalagem, manuseio de mercadorias devolvidas, recuperação e descarte de sucata, tráfego e transporte, e armazenagem e estocagem (BALLOU, 2001, p. 22).

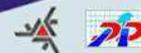
Por meio de seus componentes a logística busca a criação de valor para os clientes, fornecedores e acionistas da empresa. O valor em logística é expresso em termos de tempo e lugar. A boa gestão logística vê cada atividade na cadeia de suprimentos como contribuinte no processo de adição de valor. Se pouco valor pode ser adicionado, pode-se questionar se a atividade deve existir. Entretanto, é adicionado valor quando clientes estão dispostos a pagar mais por um produto ou serviço do que o custo de sua obtenção (BALLOU, 2001).

Estima-se que os custos logísticos, que são substanciais para a maioria das empresas, percarn somente para o custo de mercadorias vendidas. Assim, a importância de destinar-se maior atenção à logística empresarial evidencia-se à medida que o valor é adicionado ao produto pela minimização desses custos e o benefício é repassado para consumidores e acionistas da empresa (BALLOU, 2001).

A tendência da economia mundial integrada é a de produtos projetados para o mercado mundial e produzidos onde os baixos custos de matéria-prima, componentes e mão-de-obra possam ser encontrados ou, simplesmente, onde a produção local é mantida e vendida para o mercado internacional. Essa tendência não é algo apenas natural, mas está também sendo encorajada pelos arranjos políticos que promovem negócios (BALLOU, 2001).

Deste modo, a globalização e a internalização das indústrias dependerá fortemente do desempenho logístico e dos custos, uma vez que os custos, especialmente com transporte, tornar-se-ão uma parte maior da estrutura total destes. As compras internacionais adicionam valor, mas requerem uma gestão mais cautelosa dos custos logísticos e dos tempos do fluxo dos produtos no canal de suprimentos.

Outro fator que torna de fundamental importância a crescente preocupação com a logística é seu uso com relação à estratégia empresarial. As empresas dedicam muito tempo procurando meios para diferenciar seus produtos dos de seus concorrentes. Quando a gerência reconhece que a logística afeta uma parte significativa dos custos da empresa e que o resultado das



decisões tomadas sobre a cadeia de suprimentos leva a diferentes níveis de serviços aos clientes, ela está em condições de usá-la de maneira eficaz para penetrar em novos mercados, ampliar sua participação neste e elevar seus lucros (BALLOU, 2001).

Nesta perspectiva, pode-se observar que os desafios logísticos que resultam dos movimentos internacionais que acirram cada vez mais a concorrência entre as organizações, ainda são muitos. Porém, os ganhos potenciais de se rever à administração das atividades logísticas são evidentes, uma vez que com o desenvolvimento da logística todos poderão se beneficiar de mercadorias de melhor qualidade e menor custo.

3 A LOGÍSTICA INTEGRADA NOS DIVERSOS TIPOS DE EMPRESA

A logística integrada nos diversos tipos de organizações são as descritas a seguir onde são relacionadas por tipo de organização e suas respectivas preocupações logísticas. Em logística, tanto o suprimento como a distribuição física são, em princípio, igualmente importantes. A maior ênfase num ou noutro vai depender das características próprias de cada empresa.

As indústrias que transformam matéria-prima bruta, tal como minérios, madeira, etc. em insumos para outras indústrias, dedicam especial atenção à Logística de Suprimentos, pois é nesta fase do seu sistema industrial que se concentram seus maiores problemas. A distribuição de seus produtos é uma operação relativamente mais simples, pois são adquiridos em quantidades maiores, entregues em menor número de destinos, etc. (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

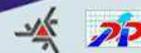
As empresas atacadistas, por sua vez, se caracterizam pelo fato de que os produtos são idênticos aos insumos, uma vez que não há fabricação, mas apenas comercialização em larga escala. Da mesma forma como recebem os insumos (produtos fornecidos por fabricantes) de forma concentrada, e os vendem em grandes lotes, o processo logístico nas duas pontas é bastante semelhante. Essas empresas se caracterizam pela ênfase na armazenagem de produtos de forma a atender a política de preço, demanda etc. (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

As empresas transportadoras, por sua vez, têm semelhança em termos logísticos, com os atacadistas. Recebem mercadorias diversas numa ponta, e as transportam para destinos diversos. A grande diferença é que as atividades de armazenagem são mínimas, apenas durante o curto período necessário para efetuar a triagem e o despacho. (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

Certas empresas transportadoras, no entanto, se especializam em carga fracionada ou parcelada, como pacotes e pequenas caixas. Nesse caso, o processo de coleta e de distribuição adquire aspectos bastante peculiares em termos de frota, roteiro, operações nos depósitos, etc. (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

As empresas varejistas se caracterizam por receber mercadoria concentrada em grandes lotes, proveniente das indústrias diretamente ou de atacadistas, e distribuição pulverizada, atendendo aos inúmeros clientes que adquirem os produtos em suas lojas. O processo de distribuição de produtos aos clientes é bastante complexo porque, muitas vezes, envolvem veículos especiais, problemas de roteirização, etc, além de excessivo número de itens para processar, documentar e coordenar. (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

Por fim os bancos. Apesar da automação bancária, a maior parte das transações implica na emissão de papel (documentos). O próprio cheque, quando é depositado numa conta corrente, deve chegar à agência do emitente para conferir assinatura. Dessa forma, a operação bancária exige, com muita freqüência, o transporte de documentos que devem atender a restrições



rígidas de tempo - por exemplo, os cheques compensados devem chegar com tempo suficiente para serem verificados e retornados à compensação no caso de não terem fundos, quando a assinatura não confere, etc (ALVARENGA; NOVAES, 2000).

Conforme Bowersox e Closs (2001) a logística é vista como a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores. As informações recebidas de clientes (e sobre eles) fluem pela empresa na forma de atividades de vendas, previsões e pedidos. Tais informações são filtradas em planos específicos de compras e de produção. No momento do suprimento de produtos e materiais, é iniciado um fluxo de bens de valor agregado que resulta, por fim, na transferência de propriedade de produtos acabados aos clientes. Assim, o processo tem duas ações inter-relacionadas: fluxo de materiais e fluxo de informações.

O fluxo de materiais tem início com a expedição inicial de materiais ou componentes por um fornecedor, e termina quando um produto fabricado ou processado é entregue a um cliente. Tal processo logístico agrega valor movimentando o estoque quando e onde necessário. Um bom exemplo é que nos hospitais, a logística tem início com o suprimento de materiais e termina com o apoio total na cirurgia e na recuperação do paciente, isto indica que qualquer que seja o tamanho e o tipo da empresa, a logística é essencial e requer atenção contínua.

O fluxo de informações, por sua vez, identifica locais específicos, dentro de um sistema logístico, em que é preciso atender a algum tipo de necessidade. O principal objetivo na especificação de necessidades é planejar e executar operações logísticas integradas. Em cada área da logística, existem necessidades diferentes de movimentação segundo o porte dos pedidos, a disponibilidade de estoque e a urgência de atendimento. A finalidade do compartilhamento de informações é resolver essas diferenças.

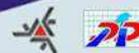
O ciclo de atividades é a principal unidade da logística integrada, pois, fornece uma perspectiva básica da dinâmica, das interfaces e das decisões que devem ser combinadas para a criação de um sistema operacional. Num nivelamento básico, os fornecedores, clientes e a empresa vinculam-se pelos canais dos meios de comunicação e de transporte. As localizações das instalações vinculadas pelos ciclos de atividades são chamadas nós (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Segundo ainda Bowersox e Closs (2001) os ciclos de atividades envolvem a cadeia de suprimento interna e vinculam as empresas participantes. Tais ciclos tornam-se dinâmicos à medida que atendem às necessidades de entrada/saída. A entrada de um ciclo de atividades é consubstanciada por um pedido que especifica as necessidades de produto ou materiais. A saída caracteriza-se pelo desempenho esperado de tal operação logística, alcançando a eficácia se as exigências operacionais forem satisfeitas na realização de sua missão e a eficiência está relacionada com dispositivos de recursos necessários para a obtenção de eficácia logística. Tais medidas de desempenho são questões-chaves no gerenciamento da logística.

Tais autores ressaltam ainda que independentemente do número e dos tipos diferentes de ciclos de atividades utilizados por uma empresa para satisfazer a suas necessidades logísticas, cada um dos tipos deve ser projetado individualmente e gerenciado operacionalmente. Com isto, estes concluem que a estrutura dos ciclos de atividades é a base para a implementação da logística integrada e para que tal integração entre estes ciclos ocorra, deve haver um comprometimento e envolvimento total da empresa.

4 O USO ESTRATÉGICO DA LOGÍSTICA

Segundo Ballou (2001), a primeira e mais importante consideração para a gestão é definir as diretrizes estratégicas para a empresa. Primeiramente, no intuito de atender os objetivos



financeiros, de participação do mercado, de crescimento etc, a empresa deve delinear e traduzir suas diretrizes gerais para um plano de ação corporativo. A estratégia corporativa deve expressar claramente os objetivos da empresa e estabelecer a “visão” da mesma, atentando para os quatro componentes da boa estratégia (clientes, fornecedores, concorrentes e a empresa em si) avaliando suas forças e fraquezas.

Ainda segundo o autor citado, em seguida, é preciso transformar as amplas estratégias gerais em diretrizes mais específicas para o alcance do objetivo proposto. Deve-se realizar um estudo detalhado do ambiente interno e externo da empresa, levando em consideração, mais uma vez, as forças e fraquezas da empresa, determinando estratégias alternativas que envolvem ameaças e oportunidades para esta.

Para Ballou (2001), a estratégia corporativa, por sua vez, é sustentada pelas estratégias funcionais. As funções: Manufatura, Logística, Finanças e Marketing, formulam planos para atingir os objetivos estratégicos funcionais estabelecidos.

Na opinião do autor citado, a estratégia de logística, em particular, possui três objetivos: (1) redução dos custos, (2) redução de capital e (3) melhoria no serviço. O primeiro objetivo necessita de uma estratégia dirigida para a maximização dos lucros através da minimização dos custos variáveis relativos à estocagem e transporte, sem que haja alteração nos níveis de serviço. O segundo requer soluções estratégicas para maximizar o retorno nos investimentos também relativos a estoques e transportes. O terceiro objetivo diz respeito a estratégias que melhorem a qualidade do serviço logístico, o que pode implicar em custos mais altos, mas também no aumento na receita, através da diferenciação no mercado.

Estabelecida à estratégia, ainda segundo o autor citado, se faz necessário planejar como esta será alcançada. O planejamento logístico ajuda a esclarecer sobre como, onde e o quê se fazer, nos níveis: estratégico, tático e operacional. Estes níveis se diferenciam basicamente em tempo de alcance do objetivo e pelo tipo de dados utilizados. O nível estratégico é considerado de longo prazo (mais de um ano), o nível tático de médio prazo (dentro de um ano) e o nível operacional de curto prazo (dias ou horas). O nível estratégico frequentemente utiliza dados imprecisos e incompletos, sendo que seu oposto ocorre no nível operacional.

Para Ballou (2001), para se atingir os objetivos da estratégia de logística, o planejamento logístico deve resolver quatro áreas-problemas: níveis de serviço ao cliente, localização das instalações, decisões de estoque e decisões de transportes. O serviço ao cliente é influenciado pela estratégia formulada nas outras três áreas que se inter-relacionam e, por isso, deve ser planejado conjuntamente.

Estabelecer o nível de serviço logístico ao cliente permite direcionar melhor o investimento em locais de estoques e transporte. Assim é possível determinar melhor a estratégia de localização das instalações, que engloba determinação do número de depósitos, locais, tamanhos etc. (BALLOU, 2001).

De acordo com Ballou (2001, p. 42),

[..] o escopo apropriado para problemas de localização das instalações deve incluir todos os movimentos de produtos e os custos associados desde a planta, passando pelo fornecedor ou até chegar ao porto, através dos pontos de estocagem intermediários até chegar ao cliente.

As decisões de estoque dizem respeito ao método de gerenciamento dos estoques e afetarão as decisões de localização das instalações. Já as decisões de transporte englobam roteirização, programação, seleção de modal, tamanho do carregamento etc. (BALLOU, 2001).



Segundo Heskett (1986), para que a logística se torne eficaz como um componente estratégico é necessário adaptar os programas de logística as estratégias empresariais no curto prazo e inserir a logística no projeto de estratégia operacional visando longo prazo.

Para isso deve-se rever a estratégia logística, analisar a possibilidade de reformular o sistema logístico ou manter os procedimentos.

Um primeiro passo para se alcançar os objetivos, de acordo com Heskett (1986), é responder a perguntas como:

- Que níveis de serviço nossos clientes esperam e nossos concorrentes fornecem?
- Como é que os concorrentes alcançam os níveis de serviço que imaginamos que eles alcançam?
- Através de quantos canais devemos distribuir nossos produtos? De que tipo? Onde?
- Nossas fábricas estão localizadas e enfocadas adequadamente para dar apoio à estratégia empresarial?
- Onde se situa nossa empresa no ciclo de vida logístico para todo ou para uma parte de seu ramo de atividade?
- Tiramos proveito do potencial completo para adiamento e especulação, padronização, consolidação, diferenciação em nossos programas logísticos?
- Até que ponto nos asseguramos de que nossa estratégia atende os níveis desejados de custo e serviços onde apresenta o maior valor para o usuário final?
- Até que ponto empregamos “visão de canal” na determinação de quem deve fazer o que, quando, onde, e como, em nossos canais de distribuição? Adotamos medidas para assegurar que todas as partes executem suas funções conforme planejado?
- Que implicações as tendências tecnológicas e regulamentadoras trazem para nossa empresa?
- Nossa estratégia logística dá apoio a nossa estratégia empresarial? Até que ponto nossa estratégia deve estar orientada para a logística?

Ballou (2001), nos cita algumas orientações podem ajudar no planejamento logístico, são elas: o conceito de custo total, a distribuição diferenciada, a estratégia combinada, a consolidação, a padronização e o adiamento. Heskett (1986) ainda acrescenta a questão de especulação, que significa assumir os riscos da preparação de estoques antes da demanda ocorrer, com o intuito de alcançar a economia de escala e diminuir os custos de produção.

Nesta perspectiva, Ballou (2001) explana que, quando se planeja o sistema logístico, deve-se buscar o equilíbrio das atividades de modo que estas possam ser aproveitadas coletivamente da melhor forma possível.

De acordo com Ballou (2001, p. 45),

[..] escolher um serviço de transporte com base nas menores taxas ou nos serviços mais rápidos pode não ser o melhor método. Por esse motivo, o problema básico em logística refere-se ao gerenciamento do conflito de custos. Quando houver um conflito substancial de custos entre atividades, estes devem ser gerenciados de maneira coordenada.

Analisar o custo total pode se estender para todo o canal de distribuição, analisando também a influência de decisões internas nas outras empresas envolvidas na distribuição, quando alguns



serviços forem terceirizados. Contudo, é a gerência que define quais fatores são relevantes para esta análise, estabelecendo se será levada em consideração tal influência.

No que se refere à distribuição diferenciada, Ballou (2001) expõe que diferenças entre características dos produtos, exigências de serviço ao cliente, níveis de venda, são pontos que devem ser levados em consideração no planejamento logístico. Deve-se considerar a utilização de múltiplas estratégias de distribuição. Classificar os produtos como alto, médio e baixo volume de vendas, ajuda a determinar o número de produtos a serem estocados, onde estocar, quais canais de distribuição utilizar, como acondicionar o produto etc.

Ainda segundo o autor citado, a estratégia combinada é indicada para linhas de produtos com diferenças significativas em seu peso, cubagem, volume e tamanho. É uma estratégia de distribuição onde se consegue otimizar os recursos, obtendo menores custos.

A consolidação consiste em reduzir o custo unitário de transporte, embarcando grandes quantidades de pequenos volumes. A consolidação se mostra útil quando as quantidades embarcadas forem pequenas, possibilitando a otimização do espaço e tempo (BALLOU, 2001).

Para Ballou (2001) a variedade de produtos pode aumentar os estoques e diminuir os embarques, causando maiores custos logísticos. Nesta perspectiva a padronização em conjunto com o adiamento é eficaz na resolução deste problema, pois consiste em utilizar peças iguais em produtos finais diferentes. Isto diminui os estoques, enquanto as desvantagens proporcionadas pela variedade de produtos são solucionadas pelo adiamento.

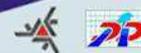
O adiamento consiste em postergação da criação da forma de produtos finais e o embarque destes, até que a demanda venha a ocorrer. Zinn e Bowersox (apud Ballou, 2001, p. 49), propõem cinco tipos possíveis de adiamento, quatro adiamentos de forma (rotulagem, embalagem, montagem e fabricação) e um adiamento de tempo.

Segundo Ballou (2001), o adiamento é útil quando as seguintes características estão presentes:

- Características tecnológicas e de processo: viabilidade de separação entre operações primárias e de adiamento; complexidade limitada de personalização; projeto modular de produtos; e suprimento a partir de múltiplas localizações.
- Características de produtos: alta generalidade específica de produtos; formulação específica de produtos; periféricos específicos; produtos de alta densidade; e aumento de cubagem e/ou de peso de produtos através de personalização.
- Características de mercado: ciclo de vida curto de produtos; alta flutuação das vendas; tempos de espera curtos e confiáveis; preços competitivos; e mercados e clientes variados.

Para Ballou (2001), a grande questão sobre o processo de planejamento é quando a rede deve ser planejada ou replanejada. Quando uma empresa é nova ou são lançados novos itens em uma linha de produtos, a necessidade de planejamento logístico é clara, contudo, quando a rede logística já existe, é necessário analisar alguns pontos para avaliar a necessidade de um replanejamento. São eles: demanda, serviço ao cliente, características dos produtos, custos logísticos e política de precificação.

O autor citado esclarece que os níveis de demanda e sua distribuição geográfica tem influência direta na rede logística. Crescimentos ou reduções de alguns pontos percentuais, por ano, na demanda, são suficientes para justificar um replanejamento na rede logística.



Quando níveis de serviços são alterados devido a forças competitivas, mudanças de políticas ou de metas arbitrárias, diferentes daquelas que foram levadas em consideração na formulação do planejamento logístico inicial, se faz necessário uma revisão neste último, para que os serviços ao cliente não venham a ser prejudicados. (BALLOU, 2001).

Outro ponto que deve ser considerado no replanejamento logístico, segundo Ballou (2001), é a alteração substancial nas características do produto. Estas modificações podem acarretar em problemas de estocagem e transporte, exigindo um estudo que otimize os investimentos.

A análise dos custos logísticos também são indicadores da necessidade de replanejamento logístico. Em empresas que possuem custos logísticos altos, pequenas alterações no planejamento podem proporcionar reduções substanciais nos custos. (BALLOU, 2001).

De acordo com Ballou (2001), algumas empresas estabelecem seus sistemas logísticos com base nos custos em que são diretamente responsáveis. Quando ocorrem mudanças sobre a qual mercadorias são vendidas ou compradas, que impliquem em aumento de custo para a empresa, o replanejamento da estratégia logística se faz necessário.

5 CONCLUSÃO

Tendo em vista o exposto neste artigo, pode-se primeiramente salientar que, a competição global, a escassez de recursos, a exigência cada vez maior dos clientes por serviços ou produtos de qualidade e, sobretudo, os recursos e consumidores geograficamente espalhados por todo o globo têm configurado uma nova filosofia econômica que passa de estímulo da demanda para melhor administração dos suprimentos.

Nesta nova perspectiva, a logística empresarial mostra-se como um importante meio de se prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes, sendo um fator-chave para incrementar o comércio regional e internacional, através do estímulo às trocas de mercadorias.

Ao reduzir a distância entre produção e demanda, a logística viabiliza o comércio em escala global, permitindo às empresas participarem cada vez mais do mercado mundial e, aos consumidores ter acesso a uma crescente variedade de produtos, com maior qualidade. Assim, sistemas logísticos eficientes e eficazes significam melhor padrão de vida para todos.

Vale ressaltar ainda que a logística visa integrar todos os processos, desde a captação da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente, de forma a otimizar os custos e operações. Além disso, um bom sistema logístico é importante a toda e qualquer tipo de empresa, visto que as empresas, independentes de seu tipo e ramo de atividade, possuem e formulam um planejamento estratégico e, para o alcance dos objetivos delineados por este planejamento, é que se pode utilizar o ciclo de atividades da logística a seu favor, para que assim consiga direcionar seus esforços de forma a dinamizar e auxiliar as decisões da empresa. Ademais, através de um feedback, é possível também analisar os resultados positivos e negativos obtidos, para que se possa corrigir eventuais erros e aperfeiçoar continuamente as atividades da empresa, de modo que todas agreguem valor aos produtos ou serviços finais oferecidos aos consumidores.

Deste modo, seja para reduzir custos, reduzir capital ou promover a melhoria dos serviços, as empresas devem atentar para a importância que se deve destinar à função logística, uma vez que o desempenho acima da média em termos de disponibilidade de estoque, velocidade e consistência de entrega, pode alavancar a participação da empresa no mercado, diferenciando-a de seus concorrentes e tornando-a fornecedora preferencial e parceira ideal de seus consumidores.



6 REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Antonio Carlos; NOVAES, Antonio Galvão N. *Logística aplicada: suprimento e distribuição física*. 3 Ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. *Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

HESKETT, James L. *Logística: essencial para a estratégia*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. *Administração da Produção*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.