



Planejando a gestão logística como diferencial no ambiente de negócios: uma discussão

FELIPE FERNANDES DE OLIVEIRA (UFRN) – felipefernandesdeoliveira@hotmail.com

Resumo: Este artigo caracteriza-se por ser um estudo teórico com objetivo de contribuir com a literatura a respeito do planejamento logístico e nível de serviço a ser oferecido aos clientes. O trabalho visa apoiar o desenvolvimento moderno de busca pela vantagem competitiva para que as empresas possam competir com sucesso numa economia cada vez mais globalizada. Ao definir o nível de serviço de uma organização, um gerente que vise sucesso deve ter um planejamento eficiente em estoques, produção e logística. O presente artigo visa, enfim, colaborar com as atividades empresariais na definição do nível de serviço, dentro do contexto, específico, do planejamento da gestão logística.

Palavras-chave: Planejamento Logístico; Nível de Serviço; Satisfação dos Clientes.

1. Introdução

Pode-se entender como o significado de mercado competitivo, o ambiente comercial onde o produtor não tem o poder de determinar o preço. É o mercado que determina o preço, de fato, os clientes, sendo assim, a qualidade do produto ou do serviço prestado é determinado por eles, da mesma maneira o preço, em termos gerais.

Tomando como base as afirmações acima, o contexto em que se insere o artigo é na inovação e nas mudanças que ocorrem de forma acelerada, no aumento exponencial de consumidores exigentes, com necessidades peculiares a serem atendidas. Contudo, pensar neste sentido faz com que as empresas busquem novas formas de gestão de seus negócios em direção a fidelização dos seus clientes. Tarefa árdua e complicada para um mercado voltado para preço e qualidade.

Em se tratando da empresa em si, o seu principal objetivo é prover valor para os seus acionistas, ou seja, trazer retorno do capital investido por eles. O capital é composto por todos os recursos investidos na empresa, sejam eles proveniente de acionistas ou de terceiros. O capital corresponde aos recursos necessários para que a organização possa desenvolver suas atividades operacionais. Gerar retorno de capital é uma garantia de permanência no negócio além de prover novas oportunidades de inovação, caso existam investimentos nesta área.

Portanto, desenvolver estratégias que vislumbrem a empresa em uma posição favorável é um fator de extrema importância para a conquista, manutenção e atualização no mercado. Porém esta tarefa não é corriqueira e simples dos gestores, muito pelo contrário, é uma determinação do prosseguimento de todas as transformações que serão exigidas depois de definida.



Segundo Porter (1999) o gestor, no esforço de melhor posicionar a empresa no ambiente, ou buscando influenciá-lo a favor da empresa, deve conhecer e compreender os fatores ambientais predominantes no contexto. É importante salientar que o mercado não é algo fixo, mas sim, um ambiente onde as mudanças ocorrem de forma rápida, exigindo das empresas estratégias flexíveis para aumentar a possibilidade de alcançar o desempenho esperado. Ainda nesta linha Paiva et al. (2004) diz que a estratégia corporativa relaciona-se com o ambiente em que o grupo empresarial atua, sendo fundamental na sua definição o reconhecimento de suas forças e fraquezas.

Wright et al. (2000) afirmaram que o propósito principal da definição de estratégias é criar riqueza para os acionistas da empresa por meio da satisfação de seus clientes. Desta forma faz-se necessário à definição de diretrizes estratégicas que conduzam todo o processo de adaptação para que se possa fazer frente às novas realidades do mercado e, também, que atendam aos objetivos e anseios da empresa.

Depois de tantos embates em produtos semelhantes e qualidades acirradas em produtos, surge um novo conceito: a melhoria do nível de serviço prestado aos clientes. Uma variável que tem se tornado estrategicamente fundamental para as empresas nos últimos anos é a Logística (concentrada no transporte, movimentação, manuseio e armazenagem de materiais).

Uma Logística de excelência busca enfrentar os desafios competitivos, a eficiência e a velocidade de resposta. Esta atividade se bem administrada pode gerar um diferencial, levando à satisfação de seus clientes à um nível satisfatório, o que vem levando diversas empresas a buscarem profissionais qualificados na área e aliado a eles um planejamento assertivo de suas operações. Muito se pensou em logística apenas como forma de abordagem operacional, mas a abordagem estratégia foi ganhando força, o que motivou os empresários para se aprofundar neste tema (TABOADA, 2002).

Com este cenário as empresas se obrigam a redefinirem seus modelos de gestão para manterem seus negócios viáveis e competitivos. O produto é o centro do foco no projeto do sistema logístico porque ele é o objeto do fluxo da cadeia de suprimentos, e, em sua forma econômica, é o gerador de receitas para a empresa.

O propósito maior de coleta, manutenção e processamento de dados no âmbito de uma empresa é a sua utilização no processo decisório. (BALLOU, 2006).

Com a afirmativa exposta acima, o artigo visa esclarecer o uso de uma ferramenta de gestão definida com planejamento logístico a ponto de impactar diretamente no nível de serviço a ser prestado ao público-alvo de uma organização.

O artigo será detalhado primeiramente com uma revisão bibliográfica à respeito de estratégia e gestão logística consolidando a seção Gestão Estratégica Logística, posteriormente será explorado o tema de Nível de Serviço, explicando-o sobre a ótica de uma estratégia logística, em seguida um entendimento sobre a importância de se medir o desempenho dessa estratégia aliada ao nível de serviço é feita na seção Medindo o Desempenho Logístico e, por fim, tem-se as conclusões relativas às análises concebidas durante o artigo.

2. Gestão Estratégica Logística

Deming (1989) declara que os gerentes necessitam ter visão de futuro para que possam administrar suas empresas em um mundo de constantes mudanças. Assim, um dos desafios da



administração está em criar uma organização que acompanhe os balanços do mercado respondendo proativamente à tecnologia ou as condições econômicas.

Já Hill (1993) define dois fatores competitivos: “ganhadores de pedidos” e “qualificadores de pedidos”. Critérios ganhadores de pedido são os que direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio, para conseguir um pedido. São considerados pelos consumidores como razões-chaves para comprar o produto ou serviço. São, portanto, os aspectos mais importantes da forma como uma empresa define sua posição competitiva. Aumentar o desempenho em um critério ganhador de pedidos resultar em mais pedidos ou melhora a probabilidade de ganhar mais pedidos. Critérios qualificadores podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas são importantes de outra forma. São aqueles aspectos da competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado, para ser sequer considerado pelo cliente. Abaixo deste nível “qualificador” de desempenho, a empresa provavelmente nem mesmo será considerada como fornecedora potencial por muitos consumidores. Acima do nível “qualificador”, será considerada, mas principalmente em termos de seu desempenho nos critérios ganhadores de pedidos. Qualquer melhora nos fatores qualificadores, acima do nível qualificador, provavelmente não acrescentará benefício competitivo relevante.

Entender a gestão logística como uma forma de obter um critério ganhador de pedido é a intenção das organizações como busca por lucros e fidelização. Os principais desafios do gerente de Logística, para Ballou (2006), são: a diminuição do hiato entre a produção e a demanda, os consumidores devam ter bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem; atender às necessidades dos clientes, facilitando as operações relevantes de produção e marketing e equilibrar as expectativas de serviços e os gastos, de modo a alcançar os objetivos do negócio.

Já Bowersox e Closs (2001), o objetivo central da logística é o de atingir um nível de serviço ao cliente pelo menor custo total possível buscando oferecer capacidades logísticas alternativas com ênfase na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e no compromisso de atingir um nível de desempenho que implique um serviço perfeito.

As expectativas dos clientes em relação ao serviço logístico estão aumentando e com isso a missão dos gerentes em propiciar um serviço de qualidade também. Os clientes estão menos dispostos a carregar estoques; procuram fazer pedidos menores e freqüentes (o que força o estoque para trás na cadeia de suprimentos); os clientes demandam menores tempos de resposta dos seus fornecedores aumentando a pressão por agilidade nos centros de distribuição, que passam a ter menor tempo entre o recebimento do pedido e entrega; por trabalharem com baixos estoques, os pedidos recebidos incompletos ou errados têm probabilidade de levar à falta de produtos e perdas de venda, levando a tolerância a erros a praticamente zero, considerando que os pedidos se tornam menores, de maior freqüência, o custo para corrigir os erros é altíssimo.

Dentro deste cenário, as estratégias logísticas têm como suporte dois objetivos: reduzir o preço do produto no ponto de venda (a administração dos custos logísticos) e elevar a qualidade do serviço de atendimento ao cliente (a agregação de valor do serviço). A falta de um modelo de apoio à tomada de decisão, em muitas organizações, pode ser determinante à vida de uma empresa.

Segundo Ballou (2006), o planejamento logístico tem por objetivo desenvolver estratégias que possam resolver os problemas de quatro áreas de destaque em empresas de



transporte que são (ver Figura 1):

- a) o nível de serviços oferecido aos clientes;
- b) localização das instalações de centros de distribuição;
- c) decisões de níveis de estoque e;
- d) decisões de transportes que devem ser utilizados no desenvolvimento de todo o processo.

Assim como Taboada (2002), que trata da estratégia logística bem apurada tem base na definição de: quantos depósitos são necessários; onde localizá-los; quais itens devem ser estocados neles e os seus níveis de estoque; e quais sistemas de transporte são os mais apropriados para cada situação.

Ao analisar a Figura 1 verifica-se que a definição dos serviços a serem oferecidos aos clientes é o que afeta drasticamente toda a viabilidade do negócio. Este é o critério ganhador de pedido na gestão estratégica logística, assim as empresas devem estabelecer um nível condizente com a realidade dos clientes e se estruturar para tal.

Para definir a importância da logística, Ballou (2006) salienta que ela é responsável por oferecer mercadorias ou serviços esperados pelos clientes, nos locais apropriados em relação às suas necessidades, nos prazos acertados ou esperados e nas melhores condições físicas possíveis, a fim de atender as necessidades dos clientes, proporcionando o máximo de retorno financeiro para a empresa. Novaes (2001) vai de encontro com essa premissa que a logística busca, de um lado, otimizar as atividades da empresa de forma a gerar retorno através de uma melhoria no nível de serviço a ser oferecido ao cliente e, de outro lado, prover a empresa de condições para competir no mercado, como por exemplo, através da redução dos custos.

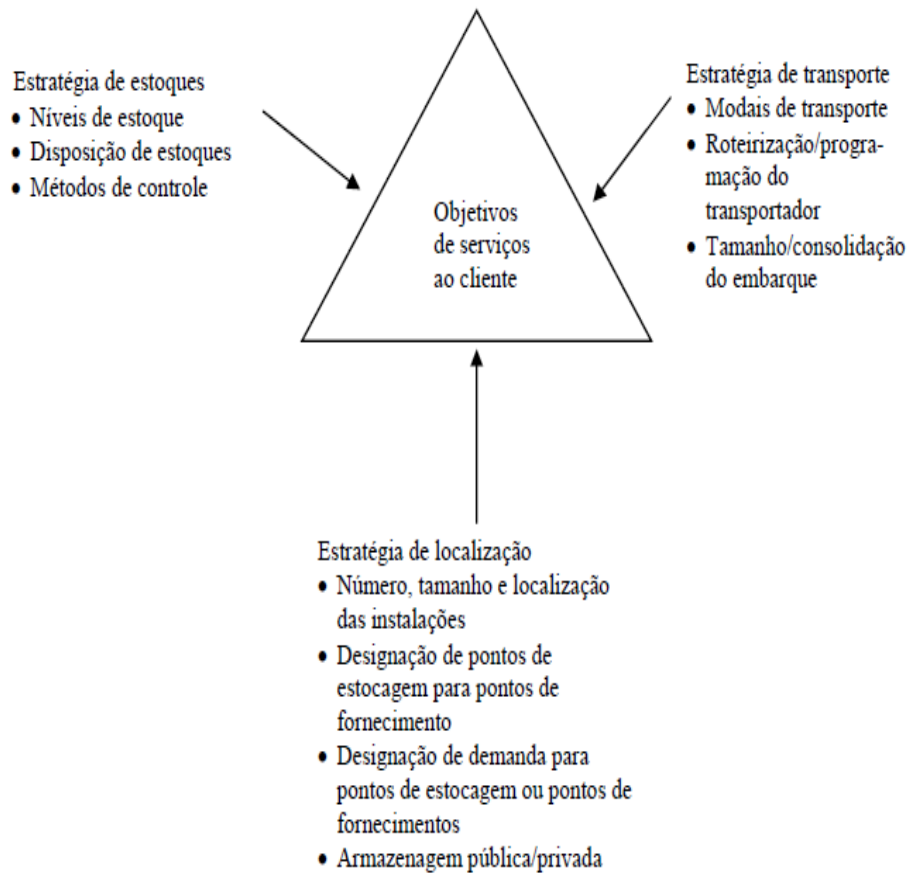


FIGURA 1 –Triângulo da tomada de decisões logísticas. (Ballou, 2006).

O planejamento logístico tem de estar inserido no contexto do planejamento estratégico da empresa, da mesma forma que o planejamento da produção e de estoques. Estes devem estar coerentes com os objetivos estipulados.

3. Nível de Serviço

Obter e atender a demanda são as ações básicas que o Marketing executa na maioria das empresas, isto significa: gerar lucro (KOTLER, 1995). Estar apto à ser adquirido é um critério qualificador, para tal as empresas devem estar condizentes com o que espera os seus clientes.

Para ter um critério qualificador muitas vezes é necessário informar o cliente disso, esta é uma das funções do Marketing gerador de demanda. Uma vez conseguida a demanda, esta deve ser atendida e é quando a distribuição física age e é reconhecida como agente estimulador. Rapidez na resposta do consumidor com pronta-entrega, mix variado e disponível, fechamento correto de pedidos, para que não impacte no final da cadeia, são serviços que agradam ao cliente e todos eles têm sua relação com a logística.

As exigências de serviço ao cliente comandam, assim a estrutura da cadeia de suprimentos, incluindo a fabricação, o marketing e a logística, sendo essencial uma compreensão das exigências dos clientes, para formulação de uma estratégia de serviço ao cliente que atenda às suas expectativas (O'LAUGHLIN e COPACINO, 1994).

Então conhecer a fundo as expectativas dos clientes irá permitir às empresas



estabelecerem estratégias de serviço que objetivam uma melhor adequação específica para eles. De modo que não seja nem superior nem inferior às suas expectativas.

Visto que desempenho dos serviços sofre forte influência da gestão logística, é o nível de serviço que juntamente com a distribuição e a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado, resulta no nível de serviço Logístico da empresa.

É importante ressaltar que o nível de serviço Logístico está completamente ligado aos custos de prover esse serviço, é necessário que o seu planejamento se inicie com as necessidades de desempenho exigidas pelos clientes no atendimento dos seus pedidos e também no custo relativo a fazê-lo.

As operações logísticas devem ter um gerenciamento com o intuito de que as atividades sejam planejadas e coordenadas para se alcançarem níveis de serviço e qualidade com o melhor custo possível. A integração interna por si não é suficiente, faz-se necessário ligar o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição (LÓPEZ, 2005).

Com a rapidez da evolução do mercado e com a preocupação constante das empresas em relação ao nível de serviço oferecido aos seus clientes, têm-se alguns fatores relevantes para um nível de serviço que atenda às expectativas da clientela:

- a) Atuar com assertividade e com precisão (requisito de qualidade);
- b) Rapidez para tempos de respostas (requisito de velocidade);
- c) Respeitar e cumprir prazos previamente estabelecidos (requisito de confiabilidade);
- d) Rastreamento eficiente da informação (requisito de confiabilidade);
- e) Trazer soluções rápidas para a mudança de alguma operação (requisito de flexibilidade);
- f) Atuar em consonância com os pontos acima empregando o mínimo de capital possível (requisito de custo).

Nos primórdios o serviço logístico foi tratado como algo que não criava benefícios e não facilitava a vida dos clientes e sim a do departamento de vendas, o qual era responsável por determinar qual nível de serviço era oferecido, sem previamente estabelecer com os clientes essa relação. A logística vinha como tarefa comum e tinha como objetivo atender apenas este departamento, sem conexão com o mercado, em suma, seu papel se resumia ao transporte.

Fazendo uma abordagem mais atual, os clientes estão escolhendo as empresas em que vão comprar pelo nível de serviço por elas oferecido, como já citado o tema passou a ser um critério ganhador de pedido. A tônica é prover serviços que satisfaçam os clientes com maior efetividade e eficiência do que os concorrentes diretos.

Este é o papel do gestor logístico no momento em que está executando o seu planejamento, buscar aliar os desejos e expectativas da clientela à nível de serviço satisfatório, com o melhor custo associado possível.



4. Medindo o Desempenho Logístico

Neely (1999) define como medida de desempenho "O conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho."

Em resumo, a medição de desempenho é um processo multidisciplinar, pois contemplam diversas áreas do conhecimento, o que permite uma visualização tanto do desempenho de seus processos produtivos quanto do desempenho da organização. No entanto "medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo" (KYAN, 2001).

É de suma importância que, para o tomador de decisões, as organizações possuam um sistema de controle que disponibilize as informações necessárias de forma eficiente e eficaz, tornando indispensável o desenvolvimento de um sistema de medição e avaliação de desempenho adequado a cada organização de acordo com sua complexidade e alinhado aos objetivos da mesma e de seus clientes.

Velocidade, confiabilidade e simplicidade são os três principais critérios para medidas eficientes. Os indicadores devem ser claros, objetivos, dinâmicos e avaliados caso a caso para que possa ser avaliado com detalhamento e especificidades.

A avaliação do desempenho quando implantado visa gerar alguns benefícios no que se refere ao melhor entendimento da performance da empresa. Isto pode acontecer das seguintes maneiras:

- a) Identificando melhor os requerimentos dos clientes que estão sendo atendidos;
- b) Compreendendo melhor os processos (seus tempos e suas limitações);
- c) Garantia que as decisões estejam baseadas em fatos e não em emoções;
- d) Indicações onde devem ser feitas as melhoras;
- e) Demonstrando se as melhoras estão acontecendo;
- f) Revelando problemas que muitas vezes, por emprego de conhecimento tácito, são encobertos;
- g) Fazendo conhecer aos fornecedores e se os requerimentos estão sendo satisfeitos;
- h) Medição do desempenho da atividade e da logística;
- i) Definição dos objetivos e comparação da situação real em todos os momentos;
- j) Acompanhamento de um plano de mercado (análise de lacunas relativas aos objetivos);
- k) Determinação das alavancas que ajudarão a atingir os objetivos e identificar as ações prioritárias a serem implementadas;
- l) Revelação do grau de flexibilidade da organização e quão variáveis são seus custos. O conjunto de indicadores é uma ferramenta dinâmica, que deve refletir o comportamento da organização;



m) Liderança, mobilização e gerenciamento de pessoal.

Todos os indicadores devem estar vinculados à uma medida de tempo racional, deve existir um intervalo para se ter uma comparação mais qualitativa.

As empresas estão conscientizando-se que não é possível atender às exigências de serviço dos clientes e, simultaneamente, cumprir com os objetivos de custo da empresa sem trabalhar de forma coordenada. Inclusive com os outros participantes de sua cadeia de suprimentos, ou seja, seus fornecedores. Contudo, fazendo uma avaliação, nota-se a importância de se conhecer como a empresa está atuando no presente momento, classificar seu perfil de prestação de serviços, fazer avaliações frequentes e periódicas, mensurar os resultados obtidos e suas melhorias futuras, visando enfim, atuar de forma satisfatória em termos de custos, pensando em prover mais lucros aos acionistas e de forma que atenda aos requisitos exigidos pelos clientes.

5. Conclusão

Como forma de melhorar a avaliação das empresas perante seus stakeholders, ou seja, os elementos que têm interesse em seu sucesso (exemplos: acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, governo, entre outros) buscou-se no artigo a concepção do planejamento logístico, o entendimento do nível de serviço para que o planejamento estivesse condizente com ele e o tratamento com medidas de desempenho, de modo a avaliar o que vem ocorrendo com o nível estabelecido em um intervalo de tempo.

O desenvolvimento de um planejamento logístico pode ser mais bem estabelecido quando efetuado por uma equipe de profissionais capacitados na área, que tenham uma visão realista do mercado e a preocupação de encontrar a melhor caracterização de um nível de serviço na qual a empresa possa competir e que isso se torne um critério ganhador de pedido. Outra característica importante para o sucesso de um planejamento é o seu envolvimento com as estratégias produtivas e políticas de estoque, numa visão mais local. Ao pensar no planejamento organizacional, em uma visão global empresarial, este planejamento deve estar de acordo, isto facilita a tomada de decisões e as mantém mais coerentes. O planejamento logístico deve ser altamente flexível e dinâmico para reagir com as mudanças competitivas do mercado.

A concepção de um sistema logístico deve ser iniciada pela realização de um planejamento logístico, analisando o ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. O conhecimento sobre o planejamento logístico deve estar orientado para os clientes. Quanto mais informações relativas a eles obtidas para que as suas necessidades sejam mensuradas para que a empresa se habilite a fornecer um nível de serviço adequado, bem como, prover uma análise profunda em torno da relação do nível de serviço oferecido e seu retorno, sua medição, pois é necessário fazer com que o negócio gere uma rentabilidade razoavelmente compensadora, a fim de atender aos desejos dos acionistas.

A concepção estratégica de um sistema logístico de desempenho satisfatório deve ter como objetivo principal o foco no cliente em termos de disponibilidade de serviços, com qualidade especificada, preços competitivos e custos minimizados.

Os clientes vem preferindo empresas que trazem consigo o nível de serviço que eles exigem, o preço é importante mas a qualidade passou a ser um quesito superior em alguns mercados.

Fica como sugestão para novas pesquisas estudos nesse sentido, quais critérios são



considerados relevantes para um serviço logístico de qualidade, depois de concebido o seu planejamento. É a busca incessante para atingir um nível de serviço ótimo, nem superior nem inferior aos desejos dos clientes.

Referências

- BALLOU, Ronald, H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial*. 5 ed. Porto Alegre: Bookam, 2006.
- BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução na administração*. São Paulo: Marques Saraiva, 1989.
- HILL, T. *Manufacturing Strategy*. 2 ed. Macmillian, 1993.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KYAN, F.M. *Proposta para o desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos. USP, 2001.
- LÓPEZ, R. Del Cura. Custos Logísticos na Distribuição ao Varejo. *Revista FAE Business*, n.11, 2005.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next?. *International journal operations & Production management*, n.2, 1999.
- NOVAES, Antônio, G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- O'LAUGHLIN, K.A.; COPACINO, W.C. *Logistics strategic*. In: ROBENSON, J.F. et al. (Eds.). *The Logistics Handbook*. New York Press, 1994.
- PAIVA, E.K., FENSTERSEIFER, J.E. *Estratégia de produção e operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro*. Editora Bookman. 2004.
- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TABOADA, Carlos. Logística: o diferencial da empresa competitiva. *Revista FAE Business*, n. 2, 2002.
- WHITELEY, Richard. *Os altos custos do retrabalho*. Infobusiness, 1999.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.