

Gerenciamento da Cadeia Logística: oportunidades de criação de valor através da logística de distribuição

Marcelo Alexandre Borges¹

RESUMO

O presente trabalho estuda os conceitos relativos ao gerenciamento da cadeia logística e, mais especificamente, à logística de distribuição. Busca identificar os principais elementos da logística de distribuição e oportunidades de criação de valor através deste segmento do gerenciamento da cadeia logística. Atualmente, as empresas necessitam manter o domínio e o constante aprimoramento de seus processos logísticos, na busca de um diferencial frente aos concorrentes. Neste sentido, é fundamental conhecer estes processos, o que permite identificar oportunidades de redução ou eliminação das perdas e tomar iniciativas, visando a otimização dos mesmos. Através do aprimoramento dos processos logísticos e da adequada gestão da logística de distribuição, as organizações têm condições de agregar valor e, desta forma, diferenciar seus produtos e serviços frente aos clientes, desenvolvendo importantes vantagens competitivas.

Palavras-chave: Gerenciamento da cadeia logística. Logística de distribuição. Vantagem competitiva. Valor agregado.

ABSTRACT

The present work studies the concepts related to supply chain management and, more specifically, to the outbound logistics. It intends to identify the main elements of outbound logistics and the opportunities of adding value through this segment of supply chain management. Currently, the companies need to keep the control on their logistics processes and to enhance them constantly, focusing on establishing a distinguished image compared to the competitors. This way, it is crucial to know these processes, allowing to identify opportunities for reducing or eliminating losses and to take initiatives, aiming the optimization of these ones. Through the logistic processes improvement and the adequate outbound logistics management, the organizations become able of adding value and, this way, to differentiate its products and services to the customers, developing important competitive advantages.

Keywords: Supply chain management. Outbound logistic. Competitive advantage.

INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos, tem ocorrido uma evidente consolidação do movimento de integração da economia mundial. Este fato parece irreversível. Conforme salienta Ballou (2001), as empresas têm desenvolvido estratégias globais nas quais os seus produtos são projetados para o mercado mundial e produzidos onde os baixos custos possam ser encontrados. Essa tendência não vem ocorrendo somente através de iniciativas isoladas de empresas que buscam reduzir custos, mas também está sendo desencadeada através da formação de blocos econômicos como a União Européia, e a Área de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) entre Canadá, Estados Unidos e México. Nesse contexto, a gestão da cadeia logística, que representa, de forma simplificada, a gestão das operações de transporte e armazenagem, bem como o gerenciamento de informações correlatas a estas operações, torna-se uma atividade de extrema importância. Portanto, a internacionalização dos negócios depende fortemente do desempenho logístico e dos custos relativos a este processo. As empresas precisam capacitar-se para obter uma visão mundial de suas operações. Sendo assim, o adequado gerenciamento e a busca da otimização da cadeia logística se tornam fatores preponderantes para o sucesso (BOND, 2002; CHRISTOPHER, 1997).

Um produto tem pouco valor se não estiver disponível aos clientes no tempo e lugar em que eles desejam consumi-lo. Portanto, uma das formas de criação de valor para o cliente ocorre através do estabelecimento de um processo logístico ágil e de baixo custo. O valor criado, neste momento, é tão seguro quanto aquele que resulta da produção de um produto de qualidade (BALLOU, 2001). O bom desempenho logístico de uma empresa torna-se um forte diferencial competitivo. Neste sentido, as empresas estão focando, com maior intensidade, em trabalhos que buscam a reorganização dos processos de

¹ Mestre em Engenharia de Produção (PPGEP/UFRGS). Professor do Centro Universitário Feevale - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. E-mail: mborges@feevale.br

armazenagem, transporte, distribuição de bens e fluxo de informações correlatas.

A gestão da cadeia logística está diretamente ligada com as áreas de marketing e operações, pois o processo logístico compreende atividades que envolvem, entre outros agentes, fornecedores, compras, produção, vendas e marketing, culminando com a satisfação das necessidades do cliente final. O marketing tem como responsabilidade investigar e conhecer o mercado, identificando necessidades dos clientes e oportunidades de novos negócios. As atividades de vendas assumem o processamento do pedido e, de forma mais abrangente, a operacionalização das vendas junto aos clientes. A área de operações, por sua vez, é responsável por desenvolver, produzir e entregar os produtos de acordo com os requisitos estabelecidos pelo cliente junto às áreas de vendas e marketing. Portanto, os processos são interligados, e, a partir desta integração das responsabilidades, surge a atividade da gestão da cadeia logística. De forma mais sucinta, pode-se afirmar que a gestão da cadeia logística compreende três segmentos dentro da cadeia produtiva: logística de suprimentos, logística de manufatura e logística de distribuição (BALLOU, 2001; VERSPRILLE, 2001).

Uma vez que muitos produtos vêm transformando-se em commodities mercadorias sem diferenciação, surge a necessidade de identificar meios e oportunidades de diferenciá-los, agregando valor aos bens e serviços oferecidos. A logística de distribuição, então, vem assumir este papel estratégico juntamente com a função de marketing (CHRISTOPHER, 1997; PORTER, 1989).

Conforme ressaltado anteriormente, commodities são bens amplamente produzidos e oferecidos no mercado mundial e doméstico, sem diferenciação. Segundo Porter (1989), há duas estratégias básicas a serem adotadas em termos de competitividade: oferecer o produto com o menor custo ou diferenciá-lo, adicionando valor perante as necessidades do cliente. Sendo assim, a adequada gestão da logística de distribuição, compreendendo, de forma geral, atividades de interface entre a empresa e o cliente final, surge como uma oportunidade de diferenciação e agregação de valor (CHRISTOPHER, 1999; FOSTER, 1999).

Conforme destaca Christopher (1999), a concorrência individual entre as organizações dará espaço à competição entre as cadeias logísticas nas quais as empresas estão inseridas. Numa época em que a diferenciação de produtos e serviços demandados se torna cada vez mais presente e necessária, a qualidade do gerenciamento e do desempenho da cadeia logística se apresenta como uma poderosa fonte de vantagem competitiva. A integração e colaboração entre os diversos agentes de uma cadeia de suprimentos tornam-se fundamentais no processo de criação de valor (WAGNER; FRANKEL, 2000).

A logística de distribuição apresenta inúmeras

oportunidades de agregação de valor aos produtos e serviços. Como exemplos, podem ser citados a redução no tempo de resposta ao cliente e os possíveis serviços a serem oferecidos juntamente com as atividades básicas de distribuição. Entretanto, os processos da logística de distribuição são, muitas vezes, desconhecidos em sua totalidade dentro e fora das organizações. Este fato deve-se, principalmente, em função de envolver várias funções administrativas e agentes na organização. Assim, pode haver sobreposição de responsabilidades ou lacunas a serem identificadas.

Uma vez ressaltada a importância de conhecer e gerenciar os processos da logística de distribuição, o presente trabalho busca discutir e identificar os principais elementos deste segmento da gestão da cadeia logística, os principais processos e eventuais oportunidades de criação de valor. Neste contexto, a questão crucial é verificar se a gestão da cadeia logística realmente oferece condições de criação de valor e de que forma este processo pode ser desencadeado.

Como procedimento metodológico, este trabalho adota a pesquisa bibliográfica, que consiste em identificar, na literatura, os conceitos, princípios e pressupostos do modelo teórico. Nesta pesquisa, busca-se explicar um problema a partir do conhecimento disponível. Parte-se das teorias existentes, avaliando as possíveis contribuições destas no esclarecimento do objeto de estudo.

1 O GERENCIAMENTO DA CADEIA LOGÍSTICA

A área de atuação da logística compreende processos que se estendem por toda a empresa, do gerenciamento de materiais até a entrega do produto final no local designado pelo cliente. Portanto, a logística pode ser vista como um elo entre o mercado e a atividade operacional. Na realidade, a atuação da logística vai além dos limites da organização, à medida que interage com os clientes e fornecedores. Esta é a base do conceito de gerenciamento da cadeia logística (CHRISTOPHER, 1997; NOVAES, 2001). O gerenciamento da cadeia logística aborda aspectos que envolvem, pelo menos, duas dimensões distintas: espacial e temporal. A definição de rotas de distribuição, meios de transporte, locais de entrega ou armazenamento são algumas das questões relacionadas ao aspecto espacial, enquanto que decisões envolvendo prazos de resposta ao cliente caracterizam o aspecto temporal. Estas e outras questões relativas à produção, estoques, fornecimento e informações relativas ao fluxo de materiais e produtos são, também, importantes objetos de estudo da gestão da cadeia logística, que compreende processos complexos e multidimensionais (BALLOU; MASTERS, 1999; KOBAYASHI, 2000).

As empresas que adotam estratégias avançadas de gestão têm como desafio tornar a cadeia logística mais ágil e competitiva como um todo, eliminando atividades desnecessárias, implantando medidas de

redução de custos, criando valor para o cliente (WAGNER; FRANKEL, 2000). Tradicionalmente, as organizações viam-se como agentes que competiam isoladamente no mercado. Esta visão vem se alterando e as empresas já assumem uma postura de cooperação para competir em conjunto. Trata-se do conceito de logística integrada, onde as cadeias logísticas estão se organizando com o objetivo de construir processos logísticos integrados que agreguem valor aos produtos e serviços (CHRISTOPHER; RYALS, 1999; NOVAES, 2001). “Elas compreendem que a competição real não é feita entre uma companhia e outra, mas entre a cadeia logística na qual a empresa está inserida e a dos seus concorrentes” (CHRISTOPHER, 1997, p. 15).

1.1 A logística integrada como fonte de vantagem competitiva

O conceito de logística está associado à idéia de integração de várias atividades e funções, abrangendo toda a cadeia de suprimentos, desde a matéria-prima até a entrega do produto ao cliente (BALLOU, 2001). Com relação à definição de logística, especificamente, pode-se afirmar que esta envolve o planejamento e a coordenação do fluxo de materiais, produtos em elaboração e produtos prontos da fonte ao consumidor final, e informações associadas a este fluxo de bens, atendendo às necessidades dos clientes dentro de um sistema integrado em vez de se adotar o gerenciamento isolado de uma série de atividades distintas. O principal objetivo é oferecer aos clientes um nível mais elevado de serviços e menores custos. Ou seja, identificar e desenvolver vantagens competitivas frente aos concorrentes (CHRISTOPHER, 1997; NOVAES, 2001; VERSPRILLE, 2001).

A gestão da cadeia logística está diretamente ligada com as áreas de marketing e operações, pois o processo logístico compreende atividades que envolvem, entre outros agentes, fornecedores, compras, produção, vendas e marketing, culminando com a satisfação das necessidades do cliente final. O marketing tem como responsabilidade investigar e conhecer o mercado, identificando necessidades dos clientes e oportunidades de novos negócios. Ele deve identificar e desenvolver juntamente com a logística formas de agregar valor aos produtos e serviços. As atividades de vendas assumem o processamento do pedido e, de forma mais abrangente, a operacionalização das vendas junto aos clientes. A área de operações, por sua vez, é responsável por desenvolver, produzir e entregar os produtos de acordo com os requisitos estabelecidos pelo cliente junto às áreas de vendas e marketing. Portanto, os processos são interligados e, a partir desta integração das responsabilidades, surge a atividade da gestão da cadeia logística. De forma mais sucinta, conforme ilustra a figura 01, pode-se afirmar que a gestão da cadeia logística compreende três segmentos dentro da cadeia produtiva: logística de suprimentos, logística de manufatura e logística de distribuição (BALLOU, 2001; VERSPRILLE, 2001).

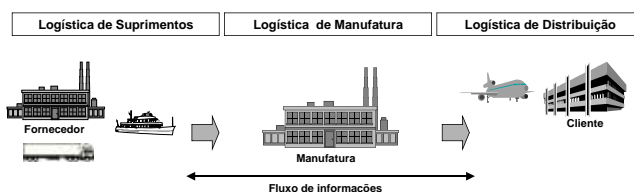


FIGURA 01 - Gestão da Cadeia Logística
FONTE: Borges (2003, p. 22)

As vantagens competitivas são identificadas e desenvolvidas, em primeiro lugar, a partir da capacidade das empresas em diferenciarem-se de seus concorrentes segundo a ótica dos clientes e, em segundo lugar, por sua capacidade de operarem com baixos custos ou maior rentabilidade (PORTER, 1989). A busca de vantagens competitivas sustentáveis deve estar entre os objetivos estratégicos das empresas num ambiente competitivo. O sucesso nos negócios é conquistado através da vantagem de custo ou vantagem de valor. A lucratividade é uma consequência da capacidade de produzir com menores custos ou oferecer “um produto com maior diferença perceptível de valor” (CHRISTOPHER, 1997, p.3).

O adequado gerenciamento dos processos logísticos pode aumentar a produtividade e, conseqüentemente, contribuir para a redução de custos. A logística, a partir da oferta de diversos níveis de serviços, pode ser utilizada, também, como instrumento para a adição de valor. A diferenciação decorrente de serviços prestados no âmbito da logística é um meio de se desenvolver vantagens competitivas (CHAN, 2000; DELL; FREDMAN, 1999). A propósito, Porter (1989, p.2) define como vantagem competitiva o diferencial que surge a partir do valor que uma determinada empresa consegue criar para seus clientes: “o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar” pelos serviços prestados ou produtos fornecidos.

O conceito de valor percebido está relacionado a determinados aspectos, tais como preço, satisfação, qualidade ou o que se recebe em relação ao que se sacrifica. Holbrook (1999) define valor como uma experiência de preferência relativa, resultante da avaliação de algum objeto por um indivíduo. É uma experiência no sentido de que o valor para o consumidor não está, especificamente, no produto adquirido, nem na marca escolhida ou no objeto possuído, mas na experiência de consumo que daí deriva (ZEITHAML, 1988; HOLBROOK, 1999).

1.2 A logística de distribuição e o serviço ao cliente

A logística de distribuição tem como objetivo realizar as entregas dos produtos nos locais e momentos definidos pelo cliente, garantindo o nível de serviço esperado e custos reduzidos sempre que possível. Portanto, este é um desafio: garantir um nível de serviço elevado e ter como foco, ao mesmo tempo, a redução de custos. Pois, de forma geral, a oferta de melhores níveis de serviços implica em maiores custos com armazenagem, transportes e estoques. Entretanto, esta questão está ligada à idéia de valor agregado, ou seja, agregar valor através de serviços diferenciados (BOWERSOX; CLOSS, 2001; NOVAES, 2001). A oferta de diferentes níveis de serviços na logística de distribuição, envolvendo disponibilidade, frequência e confiabilidade de entrega está se tornando um diferencial competitivo. Os vários níveis de serviços oferecidos aos clientes são uma forma de diferenciar produtos, conquistar novos mercados ou ampliar a participação em clientes já tradicionais. O fornecimento de serviços através da logística de distribuição vem se tornando um meio de estabelecer certo grau de fidelidade do cliente. Desta forma, a logística de distribuição passa a desempenhar um papel fundamental e estratégico para a competitividade e rentabilidade dos negócios (BALLOU, 2001; CHRISTOPHER, 1999; STOCK, 2001).

Existem, basicamente, dois tipos de vantagens competitivas: a liderança de custos e a diferenciação (PORTER, 1989). As empresas que adotam a estratégia de liderança de custos, provavelmente, terão margens reduzidas e, para compensar, deverão operar com volumes significativos. A estratégia de diferenciação permite operar com margens atraentes desde que a empresa obtenha uma real diferenciação frente aos seus concorrentes. Dentro deste contexto, o adequado gerenciamento logístico desponta como uma importante oportunidade (CHRISTOPHER, 1999).

Freqüentemente, as organizações projetam e gerenciam seus processos tendo como foco os objetivos internos da empresa. Nestes casos, os objetivos ou necessidades dos clientes são, geralmente, negligenciados ou colocados em segundo plano. Para gerenciar e projetar processos logísticos é crucial identificar e compreender plenamente as necessidades dos clientes. Em outras palavras, é importante identificar os níveis de serviços demandados nos mercados onde a empresa atua e, a partir desta realidade, desenvolver soluções logísticas de baixo custo (BOWERSOX; CLOSS, 2001; CHRISTOPHER, 1997). "Portanto, é primordial entender os fatores que influenciam o comportamento do comprador e, no contexto do serviço ao cliente, quais os elementos específicos que são vistos por ele como os mais importantes" (CHRISTOPHER, 1997, p.39).

1.2.1 Características gerais da logística de distribuição

A distribuição física é um ciclo que compreende as atividades de transmissão, processamento e separação de pedidos, transporte e entrega de mercadorias ao cliente, tendo, portanto, uma influência direta e muito forte nas atividades de marketing, vendas e, principalmente, no desenvolvimento de um relacionamento duradouro e lucrativo com os clientes. Muitas vezes a distribuição física combina iniciativas de produção e marketing em um esforço integrado (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Neste segmento da cadeia logística, os canais de distribuição exercem um papel fundamental. O canal de distribuição pode ser visto como um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de entrega de um produto ou serviço (KOTLER, 2000). Também pode ser definido como uma rede sistêmica e organizada de órgãos e instituições que, combinados, executam todas as funções necessárias para ligar os produtos aos consumidores finais. O sistema de distribuição é um recurso externo importante para a empresa. Geralmente, as empresas investem um longo tempo para a estruturação e consolidação destes canais, tornando-se tão essenciais quanto os recursos internos. Além disso, podem representar um compromisso significativo com diversas empresas com as quais constroem um relacionamento de parceria (CHURCHIL; PETER, 2000; KOTLER, 2000).

Para definir a extensão dos canais, KOTLER (2000) considera o número de intermediários existentes, classificando-os em quatro níveis:

- a) Canal de nível zero, ou canal de marketing direto é aquele que não possui intermediários entre o fabricante e o consumidor;
- b) Canal de um nível é aquele que possui apenas um intermediário na cadeia, o varejista;
- c) Canal de dois níveis é aquele onde existem dois intermediários, normalmente o atacadista e o varejista;
- d) Canal de três níveis que é aquele que utiliza três intermediários, porém existem canais ainda mais extensos.

A forma como a empresa vai se relacionar com o seu respectivo canal de distribuição é um posicionamento estratégico, em função das diversas variáveis envolvidas no processo. Muitas vezes, intermediários são utilizados no processo de distribuição, tornando-o mais eficiente e reduzindo custos. Entretanto, quando o desempenho esperado não é alcançado, os fabricantes podem optar por vender diretamente para seus clientes (CHURCHIL; PETER, 2000; KOTLER, 2000).

Na indústria de bens de consumo, com relação ao processo de logística de distribuição, permanecem algumas importantes questões, tais como: é imprescindível manter intermediários entre o fabricante e o cliente final? E quais seriam os benefícios de suprimir os intermediários, distribuindo diretamente os produtos ao usuário final?

1.2.2 Avaliação da logística de distribuição

No âmbito da logística de distribuição, segundo Christopher (1997), quando se tem como objetivo desenvolver processos visando a oferta de serviços aos clientes, e através desta, obter a diferenciação, deve-se considerar alguns importantes elementos do serviço ao cliente:

a) ciclo do pedido - tempo decorrido entre o recebimento do pedido do cliente e a entrega do produto;

b) restrições ao tamanho do pedido - alguns fornecedores estabelecem lotes mínimos em consequência dos custos de processamento dos pedidos com baixas quantidades. Por outro lado, os clientes exigem, cada vez mais, fornecimentos de pequenos lotes e maior frequência de entrega, ou seja, grande flexibilidade por parte dos fornecedores no que se refere à quantidade mínima do pedido;

c) facilidade da colocação do pedido - os clientes buscam fornecedores que ofereçam fácil acesso à colocação dos pedidos e possibilidade de intercâmbio de sistemas que permitam a automatização dos processos logísticos de fornecimento;

d) confiabilidade na entrega - este elemento representa a parcela da quantidade do pedido entregue na data prometida pelo fornecedor. Indica o grau de confiabilidade com o qual o cliente pode contar no fornecimento dos produtos, no que se trata de quantidades fornecidas no prazo pré-estabelecido;

e) procedimentos para reclamações - deve haver procedimentos para solucionar, de forma sistemática e definitiva, os eventuais problemas que vierem a ocorrer no fornecimento. Procedimentos neste sentido, inexistentes ou mal definidos, geram perdas crônicas nos processos de fornecimentos;

f) entregas de pedidos completos - na ocasião da colocação do pedido, o cliente define as quantidades e prazos necessários. Portanto, as quantidades fornecidas devem ser exatamente aquelas solicitadas. A falta ou excesso de unidades fornecidas resulta no descontentamento do cliente que recebe quantidades em desacordo com suas necessidades;

g) informação sobre os pedidos - a empresa deve ter condições de informar ao cliente sobre o andamento de seu pedido. Aliás, a informação sobre o andamento dos pedidos é um importante aspecto a ser considerado por aqueles que buscam a agregação de valor através do competente gerenciamento do processo logístico.

Os elementos acima são fundamentais para as organizações que buscam desenvolver um elevado padrão de qualidade no desempenho do serviço ao cliente. Conforme enfatiza Christopher (1997), a qualidade dos serviços prestados depende, principalmente, da forma como o sistema logístico é projetado e gerenciado. O resultado da atividade logística influencia, diretamente, o nível do serviço oferecido ao cliente. A melhoria do desempenho dos serviços ao cliente deve ocorrer a partir do entendimento e otimização do processo logístico. O

fluxo de materiais e informações, atividades e processos que ligam os fornecedores aos clientes finais são complexos. Portanto, é crucial compreender o processo e identificar seus pontos críticos. Desta forma, são identificadas as oportunidades de melhorias (FLEURY et al., 2000; WAGNER; FRANKEL, 2000).

Como as atividades associadas à logística de distribuição são bastante complexas e interligadas, há uma considerável dificuldade para a apuração dos custos relativos a estas atividades. São atividades realizadas a partir de uma estrutura de apoio, o que contribui para dificultar a identificação dos custos de cada atividade isoladamente. Portanto, sendo a logística de distribuição fundamental para oferecer produtos e serviços com maior valor agregado, torna-se necessário, também, identificar os custos destas atividades com maior transparência e consistência.

1.3 Apuração e avaliação do desempenho dos processos logísticos

O gerenciamento da cadeia logística é um conceito ligado à idéia de gestão de processos, tendo como um dos objetivos principais integrar recursos ao longo de um trajeto que se estende desde os fornecedores até os clientes finais. Desta forma, é necessário que se tenha um meio de avaliar constantemente o desempenho deste amplo processo. A falta de informações confiáveis sobre os custos é um dos principais motivos pelos quais as empresas enfrentam dificuldades para a adoção de uma abordagem integrada para a logística e o gerenciamento da distribuição (CHRISTOPHER; TOWILL, 2000; NOVAES, 2001). As políticas adotadas pelas empresas para a gestão da cadeia logística causam impactos em toda a organização. “Por sua natureza, a logística atravessa as funções organizacionais da companhia tradicional, com impacto de custo na maior parte destas funções” (CHRISTOPHER, 1997, p.58). Para a adequada gestão dos processos logísticos, que cada vez mais estão ligados ao fornecimento de produtos e serviços diferenciados, é necessário ter condições de apurar custos e rentabilidade por cliente, mercados e canais de distribuição, além de resultado por produtos. Estas informações permitem aos gestores do processo tomar decisões apropriadas e estabelecer estratégias consistentes. As informações contábeis disponíveis atualmente na maioria das empresas, baseadas em métodos tradicionais, podem apresentar consideráveis distorções e, conseqüentemente, levar a decisões equivocadas e desastrosas (FOSTER, 1999; NOVAES, 2001).

1.3.1 Custos do processo logístico

Há muitos aspectos que influenciam ou determinam os custos logísticos. Os estoques representam um importante componente de custos na logística de distribuição e são, geralmente, pouco entendidos e transparentes para os gerentes de logística. A contabilidade tradicional dificilmente oferece detalhes de custos com estoques por segmento ou clientes. Desta forma, a gestão destes ativos ocorre,

na maior parte das vezes, de forma global. Além dos juros decorrentes da manutenção de estoques, existem outros componentes de custos, tais como: risco de obsolescência e deterioração, seguro, perdas, custo de controle, movimentação e armazenagem, entre outros. Estes custos também devem ser considerados na apuração de resultados no âmbito da logística (CHRISTOPHER; TOWILL, 2000; STOCK, 2001).

Uma vez que vem sendo exigida dos fornecedores a manutenção de estoques próximos ao cliente, os custos com estes estoques são, geralmente, repassados aos mesmos. Entretanto, o fornecedor deve empreender ações que substituam o estoque por resposta rápida, pois esta é a real necessidade do cliente (CHRISTOPHER, 1999).

O tempo decorrido durante os processos logísticos é um aspecto importante a ser considerado. Para que sejam identificadas oportunidades de racionalização das atividades e redução dos prazos, na cadeia logística, é necessário considerar três elementos básicos: a logística de internação, as operações internas e a logística de distribuição. O relacionamento com os fornecedores, os processos internos e o relacionamento com os clientes caracterizam, respectivamente, os referidos elementos. Uma das maiores causas dos extensos prazos nas respostas aos clientes são os processos internos das organizações, muitas vezes desconhecidos na sua totalidade. A falta de uma visão sistêmica ou integrada dos processos internos, na maior parte das vezes, é a principal causa de um gerenciamento inadequado. Estes processos devem ser mapeados, analisados, planejados e controlados cuidadosamente (CHRISTOPHER; RYALS, 1999; HAMMER, 2001).

Os longos prazos, além de gerarem maior custo no processo logístico, representam um entrave ao bom desempenho do serviço ao cliente (TWEDE, 1999). Ainda com relação a custos, “existe uma relação direta entre o comprimento do fluxo logístico e o estoque que fica retido nele, pois em cada dia de retenção do produto ocorrem despesas de manutenção de estoques” (CHRISTOPHER, 1997, p.132). Os extensos prazos na cadeia logística representam, também, respostas mais lentas aos clientes. A velocidade nas respostas e entregas aos clientes é um fator crucial para a sobrevivência no mercado competitivo, principalmente, para empresas que têm a pretensão de competir em mercados internacionais. Desta forma, as organizações devem desenvolver cadeias logísticas ágeis e o desenvolvimento da agilidade como uma vantagem competitiva requer estruturas organizacionais flexíveis, processos logísticos adequados e sistemas de informações eficientes (BALLOU, 2001; CHRISTOPHER, 1999; CHRISTOPHER; TOWILL, 2000).

1.3.2 Gestão das informações logísticas

O gerenciamento da cadeia logística, como um processo integrado entre fornecedores, produtor e

clientes, muitas vezes, é o próprio gerenciamento do fluxo de informações. A empresa deve manter um sistema de informações ágil e confiável. Através deste, o complexo fluxo de materiais, peças e produto final pode ser planejado e coordenado para a obtenção de um serviço de qualidade e baixo custo. Para as empresas que têm como objetivo competir no mercado global, é de fundamental importância manter ampla visibilidade do fluxo de materiais, estoques e demanda, ou seja, deve-se conhecer plenamente a cadeia logística na qual a empresa está inserida (BOWERSOX; CLOSS, 2001; CHRISTOPHER, 1999). Com relação a esta questão, Christopher (1997) ressalta que sem ter pleno conhecimento da cadeia logística, dos mercados onde atua, dos clientes e fornecedores, suas necessidades e potencialidades, a empresa está condenada a depender de elevados estoques, o que significa maior necessidade de capital de giro e maiores custos na cadeia de suprimentos. “Os grandes avanços realizados na introdução de sistemas logísticos de resposta rápida são todos baseados no fluxo de informações, partindo do ponto de demanda real diretamente para os sistemas logísticos e de reabastecimento por parte dos fornecedores” (CHRISTOPHER, 1997, p.130). Desta forma, pode-se afirmar que a manutenção de elevados estoques intermediários na cadeia logística provoca distorções nas informações sobre previsão de demanda.

1.3.3 Dificuldades na análise da rentabilidade por cliente

Os custos de logística variam para cada cliente, pois os serviços prestados são, geralmente, diferenciados e adaptados às suas necessidades específicas. Dois clientes podem realizar compras equivalentes, isto é, mesmos volumes e produtos. Entretanto, estas compras podem apresentar custos logísticos diferenciados (CHRISTOPHER, 1997; NOVAES, 2001). Os serviços iniciam-se com o próprio pedido. O pedido deve corresponder às necessidades do cliente, definindo-se, nesta ocasião, volumes a serem despachados, forma de pagamento, data do fornecimento, local e horário de entrega. Podem ser consideradas, também, questões fiscais, tais como textos legais na nota fiscal. Enfim, existem diferentes graus de complexidade desde a fase de processamento do pedido, onde os níveis de serviços são definidos.

Após o processamento do pedido, os custos de manuseio e separação dos produtos devem ser considerados. Alguns clientes, por exemplo, exigem embalagens e rótulos diferenciados. O custo de transporte, armazenagem e entrega são outros importantes componentes de custo no processo logístico. O cliente pode exigir agendamento prévio da entrega, o que corresponde a uma espécie de serviço prestado, ou seja, a entrega deve ser realizada no local, data e horário estabelecidos pelo cliente. Podem ser oferecidos ao cliente, para alguns tipos de produtos, serviços de instalação e montagem ou recolhimento de embalagens e materiais utilizados no transporte dos

produtos, isto é, logística reversa do material descartado. Portanto, estes exemplos ilustram a amplitude de serviços possíveis e o grau de complexidade no âmbito da logística de distribuição (CHRISTOPHER, 1997; STOCK, 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca de vantagens competitivas sustentáveis deve estar entre os objetivos estratégicos das empresas. A propósito, a vantagem competitiva é definida como o diferencial que surge a partir do valor que uma determinada empresa consegue criar para seus clientes. O valor pode ser considerado a utilidade percebida pelo cliente e, a partir desta, o quanto o comprador está disposto a pagar pelos serviços prestados ou produtos fornecidos. Neste contexto, portanto, o sucesso nos negócios é uma consequência da capacidade de produzir com menores custos ou oferecer um produto com maior diferença perceptível de valor.

A gestão da cadeia logística e, especialmente, a adequada gestão da logística de distribuição pode oportunizar o desenvolvimento e a sustentação de vantagens competitivas, ou seja, diferenciação frente aos concorrentes. Entretanto, tornam-se necessários o entendimento e a otimização dos processos envolvidos na logística de distribuição e, principalmente, a adoção de instrumentos que permitam o controle e a constante melhoria destes processos.

Na logística de distribuição, há geralmente inúmeros agentes entre o fabricante e o consumidor final. Em alguns casos de distribuição, entretanto, estes intermediários podem representar um fator de elevação dos custos e ampliação dos prazos de atendimento, sem que haja compensatória agregação de valor. Algumas empresas adotam a distribuição direta da fábrica aos clientes finais, o que oportuniza a aproximação com o cliente, eliminando estoques, reduzindo custos de distribuição e oferecendo serviços e produtos personalizados. Talvez, a maior vantagem deste modelo de distribuição seja o contato direto com o cliente final, o que permite conhecê-lo melhor e entender as suas reais necessidades e expectativas. Mesmo não sendo necessária a completa eliminação dos intermediários, deve-se buscar constantemente o enxugamento e simplificação da cadeia de distribuição.

Quanto aos principais processos na logística de distribuição, observa-se que a gestão da logística ocorre a partir da integração plena de várias funções, processos e agentes, extrapolando, inclusive, os limites da própria organização. Desta forma, não seria adequado considerar como logística de distribuição apenas as atividades ligadas à expedição de produtos e entrega dos mesmos aos clientes. Principalmente, quando a gestão da logística é utilizada como instrumento de diferenciação, desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas. Neste contexto, devem ser consideradas, como principais

processos da logística de distribuição, as seguintes atividades: processamento dos pedidos e atendimento ao cliente, acompanhamento das ordens de compra e fornecimento de informações relativas ao andamento destas ordens, embarque dos produtos, gestão dos serviços de transporte prestados por operadores logísticos e atendimento posterior à venda, como, por exemplo, suporte técnico.

As organizações têm enfrentado o desafio de se tornarem ágeis na resposta ao cliente, não apenas no fornecimento de produtos e informações, mas flexíveis frente às constantes mudanças que ocorrem no mercado onde atuam - este é um importante elemento na criação de valor. Nesse sentido, é fundamental conhecer seus processos logísticos que compreendem um vasto conjunto de atividades integradas, o que permite identificar oportunidades de redução ou eliminação das perdas e tomar iniciativas, visando a sua otimização. Através do aprimoramento destes processos e da adequada gestão da logística de distribuição, as organizações têm condições de agregar valor e diferenciar seus produtos e serviços frente aos clientes, desenvolvendo importantes vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, Ronald H. ; MASTERS, James M. Facility location commercial software survey. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 20, p. 215-233, 1999.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOND, Emerson. Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos. São Paulo: USP, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia, Universidade de São Paulo, 2002.
- BORGES, Marcelo Alexandre. Método ABC (Activity-Based Costing) aplicado ao processo de logística de distribuição: um caso na indústria de computadores. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- BORNIA, Antônio Cezar. Análise Gerencial de Custos Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BOWERSOX, Donald J. ; CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHAN M.F.S.. A design of an ABC template for easy assimilation in SME. *Logistics Information*

Management, Hong Kong, v. 13, p. 126-137, 2000.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

_____. A Logística do Marketing. São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, Martin; RYALS, Lynette. Supply chain strategy: its impact on shareholder value. *International Journal of Logistics Management*, Ponte Vedra Beach, v. 10, p. 1-10, 1999.

CHRISTOPHER, Martin; TOWILL, Denis R. Supply chain migration from lean and functional to agile and customised. *Supply Chain Management*, Bradford, v. 5, p. 206-212, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DELL, Michael; FREDMAN, Catherine. Direct from Dell: strategies that revolutionized an industry. Austin: Harper Business, 1999.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FOSTER, Thomas. Time to learn the ABCs of logistics. *Logistics Management and Distribution Report*, Radnor, v. 38, p. 67-70, Feb 1999.

HAMMER, Michael. The new business agenda. *Strategy & Leadership*, Chicago, v. 29, p. 42-46, Nov-Dec 2001.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. Gestão de Custos: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOLBROOK, Morris B. Consumer value: a framework for analysis and research. New York: Routledge, 1999. 203 p.

KOBAYASHI, Shun'ichi. Renovação da logística: como definir as estratégias de distribuição global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

STOCK, James R. The 7 deadly sins of reverse logistics. *Material Handling Management*, v. 56, p. 5-11, Cleveland, Mar 2001.

TWEDE, Diana. Can you justify returnables? *Transportation & Distribution*, Cleveland, v. 40, p. 85-88, Apr 1999.

VERSPRILLE, Ken. Vibrant Enterprise supply chain solutions. *Computer Aided Engineering*, Cleveland, v. 20, p. 94-97, May 2001.

WAGNER, William B.; FRANKEL, Robert. The convergent carrier: A critical factor in supply chain compression. *International Journal of Logistics Management*, Ponte Vedra Beach, v. 11, p. 99-110, Nov 2000.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52 (July 1988), p. 2-22.