

# ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS x VANTAGEM COMPETITIVA

## **João Lima Coimbra Filho**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – UFSC/EPS  
Rua Lauro Linhares, 689 bloco 7 apto. 102 Fpolis/SC Fone: (048) 234-3763 - [jcoimbra@eps.ufsc.br](mailto:jcoimbra@eps.ufsc.br)

## **Maria Lia Carvalho Dantas**

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – UFSC/EPS  
Rua das Acácias, 11 bloco B apto. 204 Fpolis/SC Fone: (048) 234-1575 – [ldantas@eps.ufsc.br](mailto:ldantas@eps.ufsc.br)

### *Abstract:*

*The logistics importance level in its involvement with organization's strategy. Its influence in the flows control (material, information and financial). To achieve and to maintain the competitive advantage.*

*The global costs reduction through integrate control of the organizations. The new logistics' ways to the enterprises succes.*

Avaliação de Competitividade

Key Words: strategy, competitive advantage, costs reduction

## **1- INTRODUÇÃO :**

Na atualidade as grandes oportunidades de conquista e manutenção de mercados encontram-se na relação cliente-fornecedor (ou cliente-empresa) e não do processo produtivo em si. Com isso ocorre a grande valorização do serviço prestado ao cliente e, como consequência, a logística destaca-se como fator de competitividade entre as empresas.

Para usufruir desta vantagem é necessário que as empresas estabeleçam estratégias, na diferenciação dos serviços prestados ao cliente ou na liderança de custos por exemplo, enfatizando a importância da utilização do sistema logístico para viabilizar este objetivo.

Organizações comerciais e industriais podem ser imaginadas como sistemas compostos de processos operacionais estruturados e regulados por um conjunto de estratégias, que são objeto de intensa pressão do ambiente no qual pertence.(ver fig. 1 )

As responsabilidades da organização são múltiplas, implicando em uma integração e coordenação através de uma estratégia claramente definida. Segundo Fabbe – Costes et all Somente através do uso da estratégia conseguimos usar as informações obtidas na operação, integrando-as, formulando rapidamente planos de ação e tendo a habilidade de reunir o máximo de segurança para confrontar com as incertezas as organizações estarão hábeis para enfrentar a extrema instabilidade do ambiente que aparece caracterizando o fim do milênio.

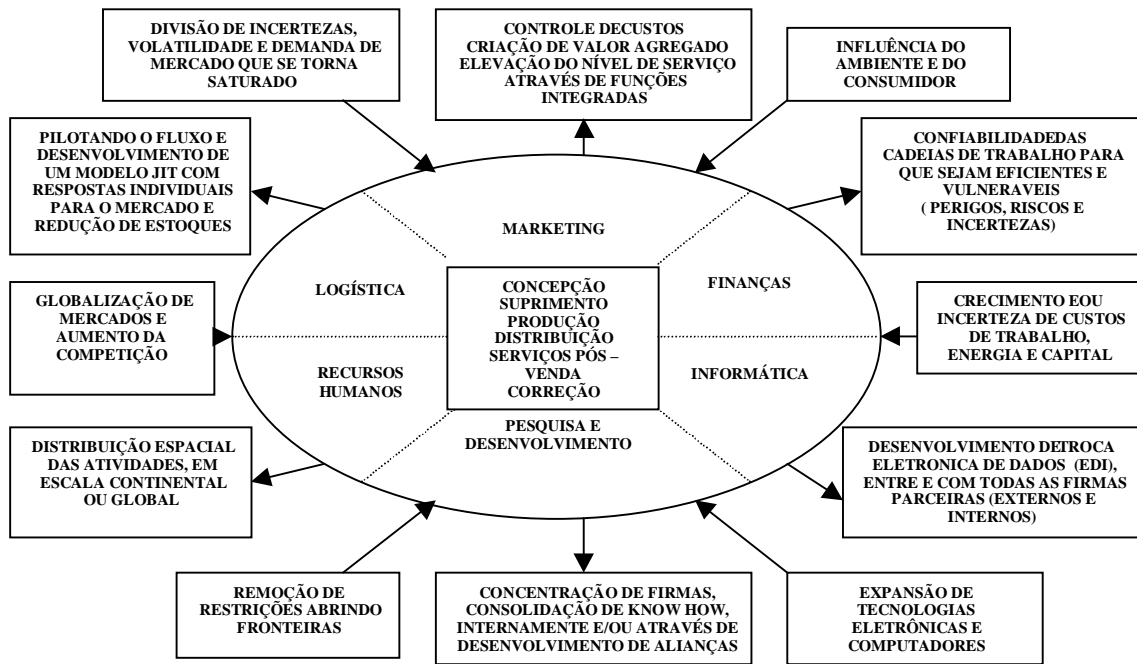


Figura 1( Adaptada de Fabbe – Costes & Colin, Formuling logistics strategy )

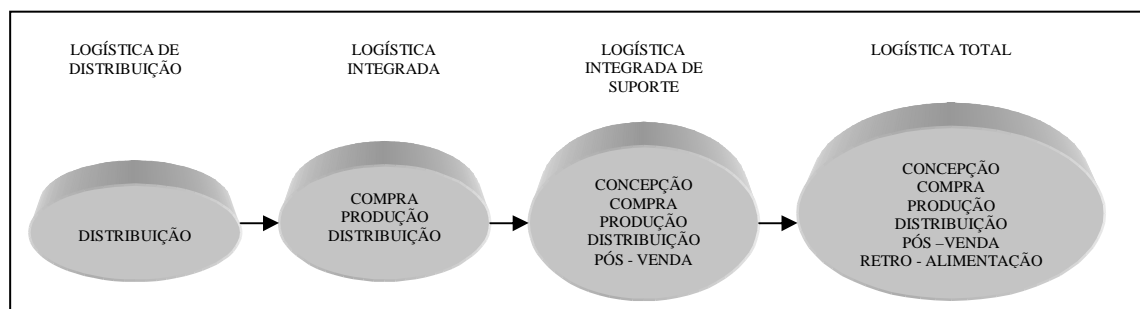
A estratégia, a nível científico, faz com que as organizações formulem e alcancem seus objetivos, aproveitando oportunidades emergidas e, ao mesmo tempo, permanecendo em harmonia com os seus ambientes.

## 2 – A Ampliação do Campo de Atuação da Logística

O campo de atuação da logística tem ampliado-se bastante, devido à mudanças no mercado que têm intensificado a pressão competitiva, dentre as quais podemos citar:

- As empresas estão explorando fontes mais baratas de trabalho e material, para assim conseguir penetrar na demanda de novos mercados. Todavia aproveitar estas oportunidades levam à maior complexidade da cadeia logística (mais participantes na cadeia, maior fluxo de informações e materiais, etc.).
- Com o nível de informação dos consumidores aumentando, e ao mesmo tempo estes sendo contemplados com um maior número de alternativas de oferta de um determinado produto, cresce a demanda por produtos que tenham qualidade superior e ao mesmo tempo preço baixo (competitivo).
- A necessidade de estar de acordo com as mudanças de preferência do consumidor, conduz a inovar rapidamente para manter-se a frente dos consumidores.
- Tempos reduzidos de “lead-time” para reabastecimento levam as empresas a terem menores estoques no sistema e aumentar a flexibilidade reduzindo custos.

Em frente à este quadro de intensa competição, a logística aumenta seu espectro de ação, como pode ser visto no quadro abaixo:



### 3 - A Obtenção e Manutenção de Vantagens Competitivas

A vantagem competitiva de uma organização é um conceito relacionado com a sua posição em relação às suas concorrentes, representa a diferenciação dos seus serviços, possibilitando um melhor posicionamento no mercado.

Para tirar o melhor proveito destas vantagens, é necessário planejar e implementar estratégias adequadas organização e ao ambiente no qual está envolvida, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável em relação às forças provenientes da concorrência.

A grande dificuldade está em definir as estratégias competitivas e o modo de implantá-las.

As técnicas tradicionais para formulação de estratégias logísticas consideravam a logística como um sistema de suporte para a estratégia global da organização, tornando-se desta forma uma ferramenta para a estratégia global, ficando subordinada à esta. O controle do fluxo de materiais, hoje, constitui o fator chave para o sucesso em vários casos, justificando desta forma esta técnica descendente.

A logística também abre novas linhas estratégicas, assim como outros departamentos (marketing, informática, etc..). Para formular estas novas linhas é necessário reverter o quadro atual, pensando na logística de forma ascendente, fazendo –a presente durante o processo de planejamento estratégico, criando desta maneira novas alternativas de ação que advém da filosofia logística, e que devem estar presente durante o processo de formulação estratégica, para que possam criar meios para operacionalizar–los eficientemente.

Segundo Fabbe-Costes, N. at all, “logística estratégica consiste em planejar e desenvolver ações estratégicas que seriam impossíveis sem uma forte competência logística”, a logística é colocada como uma grande vantagem competitiva.

De acordo com os dois pontos de vistas citados, as diferenças entres as perspectivas da “estratégia” e da “logística” são mostradas na fig.3

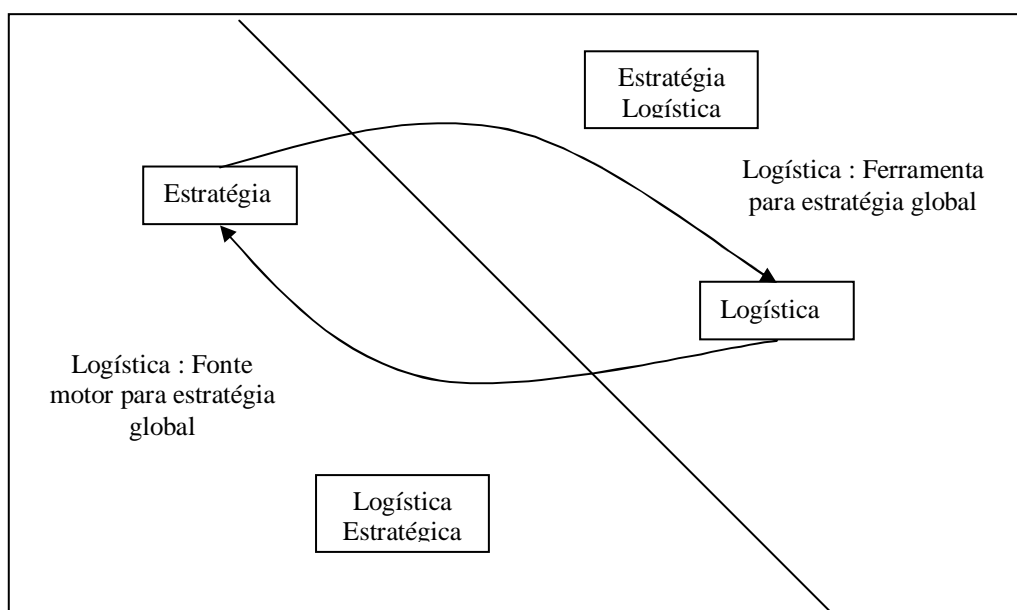


Figura 3( Adaptada de Fabbe – Costes & Colin, Formuling logistics strategy )

Para a formulação estratégica da logística devemos considerar dois pontos clássicos da estratégia: o desempenho e a missão. Para definir o alcance da direção tomada, como produzir, para quem direcionar e as necessidades a serem satisfeitas.

Deve-se extrair a vantagem competitiva a partir da compreensão das regras de concorrência, que nos levam a determinar a atratividade e a rentabilidade a longo prazo. A globalização do mercado nos permitiu verificar um considerável crescimento na exigência da prestação de serviços por parte do cliente, o que conseqüentemente aumenta a necessidade de controle de toda uma cadeia logística (suprimentos, produção e distribuição física) planejada para uma organização, devendo ser considerada com ênfase na determinação de sua estratégia.

PORTER sugere que as regras de concorrência sejam englobadas em cinco forças competitivas:

- A entrada de novos concorrentes
- A ameaça de substitutos
- O poder de negociação dos compradores
- O poder de negociação dos fornecedores
- A rivalidade dos concorrentes existentes

Devemos também considerar, além das cinco forças citadas por PORTER, uma regra mais atual e que tem obtido grandes resultados no aperfeiçoamento de uma cadeia logística a parceria entre clientes e fornecedores. A parceria verdadeira é aquela na qual o fornecedor é visto realmente como uma extensão da organização, com trocas de tecnologias, treinamentos, até apoio financeiro, se necessário.

A formulação é então designada para apontar soluções organizacionais que alcancem objetivos definidos. Para alcançar o êxito nesta formulação deve-se entender que é necessário uma perfeita sincronia entre a logística e os outros setores da organização, a logística se torna eficiente desta maneira.

#### **4 - Tipos de Estratégias Logísticas**

Algumas estratégias logísticas são aqui definidas conceitualmente e ilustradas com alguns estudos de casos selecionados.

- Liderança nos custos
- Diferenciação
- Inovação
- Parceria
- Expansão
- Diversificação

Como sugerido por Fabbe-Costes, N., vamos usar as siglas “EL” para designar estratégia logística e a sigla “LE” para designar logística estratégica, visto que serão fornecidos os conceitos segundo as duas perspectivas, ascendente e descendente.

##### **4.1 - Liderança nos Custos**

(EL) A liderança nos custos é a estratégia na qual a organização objetiva reduzir ao máximo possível seus custos logísticos, desde a obtenção da matéria-prima, seu transporte, a produção, o transporte do produto acabado e finalmente a entrega do produto ao cliente.

- A centralização de distribuidores de uma companhia de bebidas. Uma determinada área que era coberta por dez distribuidores passou a Ter somente

um distribuidor, maior, mais forte, devido a parceria com a companhia através de financiamento à juros baixos ampliou sem armazém, recebeu apoio logístico da companhia, através de programação de distribuição, roteirização de frotas, etc...Com isso a companhia conseguiu reduzir seus estoques e ao mesmo tempo os custos financeiros de capital imobilizado.

(LE) A liderança de custos busca reduzir os custos globais através da logística.

- Uma indústria automobilística, através de uma técnica logística, pode obter um melhor controle do fluxo externo reduzindo o número de fornecedores e reduzindo seus custos da cadeia de suprimentos

#### **4.2 - Diferenciação**

(EL) A diferenciação objetiva melhorar a qualidade do serviço logístico oferecido, obtendo vantagem sobre os concorrentes desta maneira.

- A Mory-Protect, um fornecedor logístico francês, tem se especializado na logística de produtos perigosos (químicos) e se tornou um especialista reconhecido.

(LE) A diferenciação busca permitir através da logística um aumento na diferenciação.

- Uma indústria de “aircraft”, para aumentar seu campo de atuação montou um sistema logístico capaz de suprir todas suas estações de trabalho uma por uma, dependendo do tipo de “aircraft” a ser montado.

#### **4.3 - Inovação**

(EL) Obter através da logística um suporte para que se produza uma inovação.

- Uma organização de entregas via correio promete aos seus clientes um serviço de entrega em no máximo 48 horas, que é usado como seu marketing. Essa inovação comercial depende muito de uma forte integração do fluxo físico e de informações e da automatização do centro de distribuição fornecido à organização pelo serviço postal.

(LE) Utilizar a logística como um recurso ou meio para alcançar esta inovação.

- A IBM em Montpellier (França) começou a usar uma rede EDI de trabalho com os seus fornecedores. Uma estação de trabalho poderia requisitar diretamente do fornecedor, que tinha 48 horas para efetuar a entrega. Com isso a IBM conseguiu reduzir seu ciclo de produção em 70% (melhor reação), reduzir custos e obter grandes vantagens desta inovação tecnológica. Ao mesmo tempo a IBM poderia produzir produtos sob encomendas para os seus clientes.

#### **4.4 - Parceria**

(EL) Utilizar a logística como sentido (modo) de aliança.

- A IBM fez uma aliança com uma companhia transportadora francesa. Na parceria estabelecida criaram uma nova firma, da qual a IBM possui 49% das ações. Esta nova firma ficou responsável pela distribuição física dos microcomputadores IBM e se tornou uma especialista em entregas just-in-time com armazéns completamente automatizados.

(LE) Utilizar a logística como um recurso ( um motor) para a parceria

- Uma indústria (Tailleur Industrie) projetista e operadora de armazéns especializados em entregas sincronizadas de peças para fábricas organizadas em base just-in-time associou-se à uma transportadora subsidiária da Renault para atender à todas as solicitações feitas por fábricas automobilísticas e aeronáuticas.

#### **4.5 - Expansão**

(EL) Utilizar a logística como um suporte para obter sucesso nos planos de expansão da missão da organização.

- Grandes organizações multinacionais têm que possuir um grande e forte sistema logístico para poderem controlar com habilidade suas instalações complementares em outros países.

(LE) Utilizar a logística para conseguir novos clientes.

- Continent, uma grande cadeia de supermercados francesa, abastece seus armazéns na Grécia com a mesma ferramenta logística utilizada por seus armazéns no sul da França.

#### **4.6 - Diversificação**

(EL) Emprega o uso da sinergia logística.

- As indústrias de automóveis estão se tornando verdadeiras projetistas de veículos ( criando mais combinações atrativas para os seus clientes) e montadoras (Convergingindo tudo necessário para produzir o veículo solicitado pelo cliente com base just-in-time) utilizando a sua grande capacidade (comercial e logística) de mobilizar recursos (industriais e tecnológicos) de seus fornecedores.

(LE) Diversificar seus objetivos através da logística

- Telemarket, uma subsidiária de uma cadeia de lojas francesa oferece à seus clientes o serviço de compras por telefone ou minitel ( sistema de vídeo) com entrega pontual. Esses clientes são obviamente diferentes daqueles que vão aos centros comerciais da cidade.

### **5 - A Logística Possibilitando Vantagem Competitiva**

Os exemplos citados acima evidenciam que uma organização não pode centrar sua estratégia somente na logística ( informática e marketing estão implicitamente se não explicitamente associadas ) e que também não podem estreitamente objetivar somente um resultado ( diferenciação por exemplo ). As estratégias genéricas mencionadas e separadamente ilustradas anteriormente não são somente dependentes mas são, também, geralmente combinadas.

A logística é o resultado do esforço dos diversos setores de uma organização, no tocante ao fluxo de materiais/ou serviços, estando aí o motivo pelo qual organizações que utilizam administração estratégica estão mais habilitadas a elevar o nível do serviço logístico prestado.

A logística é um fator relevante na busca de uma boa posição no mercado em relação aos seus concorrentes para as organizações, principalmente através da oferta de um serviço adequado aos seus clientes, do aumento de produtividade, do canal logístico e da melhoria da rentabilidade dos capitais envolvidos.

## 6 - Conclusões

É grande a importância da participação de um sistema logístico na obtenção de melhores posições de empresas em relação aos seus concorrentes no mercado, visto que atualmente os custos logísticos estão intimamente relacionados, não só com o seu sucesso no mercado, mas com a manutenção de sua posição e melhoria contínua de seu gerenciamento de cadeia de suprimentos, tanto no transporte, na confiabilidade, na integridade, na pontualidade e na qualidade de seu produto. Pois para que se tenha um baixo custo global não necessitamos somente de mão-de-obra barata e material barato, necessitamos sim de infra-estrutura para a eficiência no controle e manutenção de uma cadeia logística bem estruturada para que os custos logísticos, que estão realmente pesando nos custos globais, sejam reduzidos sem que haja perda no nível de serviço. (Ballou, 1997). Como citado na figura 4:

FONTE DOMESTICA		FONTE EXTERNA
LUCRO		LUCRO
G & A		G & A
MARKETING		MARKETING
LOGÍSTICA		LOGÍSTICA
DESPESAS		TARIFAS
MATERIAIS		DESPESAS
		MATERIAIS
TRABALHO		TRABALHO

Figura 4: (Adaptado de Ballou, Ronald H. Business Logistics – Importance and Some Research Opportunities)

Para aproveitar estas oportunidades é necessário que as empresas estabeleçam estratégias como as citadas no artigo conceitualmente e com os exemplos e atuem no componente logístico de forma eficaz, dentro da sua cadeia de valores.

A logística é um fator de alta relevância na competitividade pois pode possibilitar a oferta de um serviço adequado aos clientes, diferenciando a organização das demais concorrentes do seguimento a que pertencem e também reduzir os custos globais através da logística, melhorando a rentabilidade dos capitais envolvidos no investimento, automatizando o fluxo interno de informações, ou outras estratégias citadas no trabalho conceitualmente.

## **6 - Bibliografia :**

Ballou, Ronald H. Business Logistics – Importance and Some Research Opportunities , Gestão e Produção 1997;

Bowersox, Donald J. e Closs, David J. Brazilian Logistics : A Time for Transition, Gestão e Produção 1997.

Barros, Lilian A Global View of Industrial Logistics, Gestão e Produção 1997.

Fabbe-Costes, Nathalie e Colin, Jacques Formulating Logistics Strategy, Logistics and Distribution Planning Strategies for management 1994.

Porter, Michael E. , Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior. Editora Campus, 1992

Lima Jr., Orlando F. A Logística como Vantagem Competitiva das Empresas, ANPET BH/91.

Spear, B. Logistics : Key to corporate strategy , Transportation & Distribution, May 1997.

Trunick, P. A. Logistics leaders focus on solutions , Transportation & Distribution, August 1997.