

## Logística: Ferramenta & Estratégia Competitiva

André Luis Garcia Barreto\*

Nos dias atuais a logística é vista por muitos especialistas como uma ferramenta gerencial capaz de promover não só a diminuição dos custos operacionais, mas também como uma estratégia competitiva para o alcance de novos mercados e novos clientes.

Para iniciarmos esse artigo sobre como a Logística e a Estratégia influenciam, de forma competitiva, o mercado privado na era da globalização, vamos primeiramente oferecer alguns conceitos e teorias difundidas.

Um conceito difundido pelos especialistas é que a logística deve ser considerada como o gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais e das informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos de uma origem a um destino.

A logística empresarial como vemos hoje tem como “patrono” a logística militar, que precisa oferecer o suporte adequado para as tropas poderem operar com efetividade nos campos de batalha. Esse fator é tão preponderante nos casos de guerra que pouco tempo atrás vimos os EUA se consagrarem vencedores na Guerra do Golfo mostrando toda sua eficiência e eficácia no cumprimento dos conceitos da logística militar, não deixando faltar nada na hora necessária. Diante desse conceito, a logística empresarial será fundamental para enfrentar os competidores existentes no mercado e competir em igualdade com os melhores concorrentes.

A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução do ciclo de vida dos produtos e o enfraquecimento das marcas exigem que as organizações adquiram e desenvolvam novas competências para conquistar e manter clientes. Ampliam-se as dimensões da competitividade, a qual deixa de ser regional para ser global. A concorrência passa a acontecer entre cadeias produtivas e não mais entre empresas isoladas. Nesse contexto, as vantagens e diferenciais competitivos são cada vez mais efêmeros. Rapidez e flexibilidade deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias.

A partir dos anos 90, a estabilização da economia, a crescente internacionalização dos mercados entre os blocos econômicos e a maior abrangência global dos negócios fez com que o antigo modelo de gestão empresarial, voltado para a produtividade, desse lugar para o um novo modelo, baseado em competitividade.

A competitividade é tratada em vários livros e podemos destacar alguns pensadores sobre o tema:

*“uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais” (Barbosa, 1999)*

*“habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999)*

Ainda no contexto de globalização, logística empresarial e competitividade não podemos deixar de falar da estratégia que o gestor atual deverá ter para maximizar todo esse conhecimento e ferramentas. Portanto, é importante apresentar algumas teorias sobre a estratégia competitiva e sua importância para o novo modelo de gestão competitiva.

*“A estratégia, é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes”. (Alves Filho, 99)*

*“Sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes”. (Ohmae, 1983)*

*“A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial.” (Porter, 1985)*

*“É através da estratégia que a empresa irá se posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência”. (Mintzberg, 2000)*

As perguntas que muitos se fazem são: Como a logística mostra-se uma escolha efetiva e oportuna frente às novas exigências de mercado? Como a logística pode ser vista como estratégia? Algumas das respostas podemos encontrar ao analisar os seguintes aspectos:

- a evolução de seu conceito: ao incorporar e utilizar preceitos de marketing, qualidade, finanças e planejamento, a logística tornou-se uma disciplina multifuncional e, assim, aumentou sua contribuição para a eficiência e a eficácia da gestão. Ainda mais, é capaz de manter a atenção às necessidades internas da empresa e, ao mesmo tempo, voltar os seus olhos aos desejos dos clientes;
- o aumento de seu escopo: com o tempo, a logística passou a se preocupar com um número cada vez maior de atividades e deixou de ser vista como operacional para tornar-se estratégica. Assim, deve ser considerada em decisões importantes e receber a atenção dos mais altos escalões da empresa;
- a ampliação de sua abrangência: inicialmente tratada de forma funcional, passou a integrar as diversas funções internas da empresa e, hoje, funciona como elo entre clientes e fornecedores;
- enfoque sistêmico e orientação para processos: permitem uma visão global da empresa e da cadeia produtiva como um todo. Desse modo, de forma integradora, propicia que todos os interesses e pontos relevantes sejam analisados na tomada de decisão;
- preocupação com a gestão de fluxos. O primeiro fluxo é o dos materiais, o qual se inicia no fornecedor e termina na entrega ao consumidor final. O segundo é o das informações, o qual tem um sentido inverso ao do anterior. Então, pela sincronização e racionalização destes fluxos, procura-se, simultaneamente, a redução de estoques, que são consumidores de recursos, e o aumento da disponibilidade dos produtos. Essa sinergia favorece, também, o fluxo financeiro da empresa.

As organizações precisam descobrir quais são as componentes de valor que os seus clientes apreciam e procurar a realização de ações que se traduzam na agregação de valores perante os seus clientes. Com isso, será possível conhecer onde estão os problemas dos sistemas logísticos e elaborar um conjunto de indicadores de desempenho logístico que servirão para a realização de benchmarking entre os setores e entre as próprias empresas. A solução das dificuldades da logística contribuirá para a criação de uma maior competitividade da economia brasileira.

A partir dos conceitos expostos e do contexto mundial, podemos concluir com convicção que a Logística apresenta-se hoje como uma formidável ferramenta para a criação de vantagens competitivas nas organizações. Os ambientes globalizados precisam de trocas eficientes e eficazes de produtos e mercadorias, que circulem por canais internacionais e regionais bem afinados. Não é por acaso que nos Estados Unidos, os custos em logística atingem a cifra de mais de 1 trilhão de dólares, o que significa cerca de 10% do enorme PIB daquele país.

\* Especialista em Logística pela University Of Miami – EUA

e Diretor de Logística do Instituto Sagres.