

**LOGÍSTICA EMPRESARIAL: UM OLHAR SOBRE AS EMPRESAS DO  
NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

**David Lorenzi Júnior**

Professor Doutor do Curso de Administração da UDESSM/UFSM.

e-mail: [davilorenzi@yahoo.com.br](mailto:davilorenzi@yahoo.com.br)

**RESUMO:** A logística é um ramo voltado para o planejamento da armazenagem, da circulação e da distribuição dos produtos no menor tempo e com o menor custo possíveis, utilizada por muitas empresas como uma ferramenta estratégica e competitiva bastante eficaz para manter-se no mercado com sucesso. Este estudo teve como objetivo, além de definir, caracterizar e classificar os diferentes modais de transporte utilizados, analisar quais são as práticas logísticas utilizadas pelas empresas de Palmeira das Missões – Rio Grande do Sul e quais são os seus níveis de satisfação com os fatores atrelados ao desempenho logístico. Dessa forma, realizou-se além de pesquisa bibliográfica, uma pesquisa de cunho acadêmico através da aplicação de 50 (cinquenta) questionários em empresas da cidade, que depois de analisados possibilitaram concluir que em um quadro de alta competitividade, as empresas envolvidas apresentaram razoável satisfação com os serviços de transporte e um número extremamente baixo de empresas que possuem um departamento de logística em sua organização.

**Palavras Chave:** Logística – Modais de Transporte - Satisfação

**ABSTRACT:** Logistics is a branch dedicated to the planning of storage, circulation and distribution of goods in the shortest time and in the lowest possible cost, used by many companies as a strategic and competitive tool quite effective to keep on the market with success. This study had as objective, characterize and classify the different modals of transport used, analyze what are the logistics practices used by the companies of Palmeira das Missões – Rio Grande do Sul and what are their levels of satisfaction with factors linked to logistics performance. So, was accomplished a bibliographic search and a academic research through the application of 50 (fifty) questionnaires in companies of the city, that after being analyzed allowed conclude that in a context of high competitiveness, the companies involved showed have reasonable satisfaction with transport services and a extremely small number of companies that have a logistics department in their organizations.

**Keywords:** Logistics – Modals of Transport - Satisfaction

## **1. INTRODUÇÃO**

Historicamente, o desafio de disponibilizar ou solicitar produtos e/ou matérias-primas a fim de atender as demandas sempre exigiu profundos e cuidadosos planejamentos da utilização de recursos logísticos que antes, baseavam-se essencialmente no transporte e armazenagem de tais materiais. Hoje, por vez, esse processo de planejamento logístico acontece com maiores facilidades, isto é, a troca de informações entre as partes que compõem tal processo ocorre de forma mais rápida e tranqüila que, aliada ao uso de modernas tecnologias faz com que o processo logístico em geral, caracteriza-se por suprir as necessidades de insumos/produtos, abastecer o ponto de venda dos mercados e atender os consumidores finais, satisfazendo as suas necessidades e superando as suas expectativas.

Ao tempo que a logística apresenta-se como uma das atividades mais antigas, também mostra-se como um dos conceitos mais modernos. A logística é, de forma abrangente, um

ramo voltado para o planejamento da armazenagem, da circulação e da distribuição dos produtos no menor tempo e com o menor custo possíveis.

Partindo de tal definição, vale expor o objetivo do presente estudo, ou seja, quais são as práticas relacionadas à logística utilizadas pelas empresas de Palmeira das Missões – Rio Grande do Sul e quais são os seus níveis de satisfação com os fatores atrelados ao desempenho logístico. Neste sentido, realizou-se uma pesquisa de cunho acadêmico através da aplicação de questionários em 50 (cinquenta) empresas palmeirenses, a fim de medir sua atuação e satisfação no campo logístico.

Este trabalho visa, também, definir, caracterizar e classificar os diferentes modais de transporte utilizados para a movimentação dos mais diferentes tipos de insumos e/ou produtos, atribuindo uma atenção especial ao modal rodoviário, uma vez que, apresenta-se com um maior destaque perante os demais.

De acordo com Taboada (2002, p.2), ao longo dos anos, as empresas passaram a se preocupar em conhecer a logística e em utilizar as ferramentas do gerenciamento logístico, criando assim, áreas na estrutura organizacional para se encarregar dos assuntos logísticos. Dessa forma, o mesmo ainda suporta a idéia de que, paulatinamente, a logística foi saindo de uma abordagem operacional para uma abordagem estratégica, o que motiva ainda mais a preocupação dos empresários por este assunto.

## **2. METODOLOGIA**

O presente estudo trata-se além de uma pesquisa bibliográfica, de uma pesquisa descritiva de cunho acadêmico, que foi realizada por meio de uma coleta estruturada de dados. Segundo Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, estabelecimento de relações entre variáveis.

A coleta estruturada de dados ocorreu através da aplicação de questionários em uma amostra de 50 (cinquenta) empresas da cidade de Palmeira das Missões – Rio Grande do Sul, como base no cadastro de entidades empresariais da cidade. O método utilizado teve como objetivo coletar dados a respeito das práticas de logística utilizadas pelas empresas palmeirenses, merecendo destaque os modais de transporte e variáveis relacionadas ao mesmo.

Após a coleta dos dados, estes foram tabulados individualmente com a ajuda do programa Excel e posteriormente analisados. Tal método de pesquisa resultou em uma visão abrangente dos métodos e estratégias de logística, incluindo de forma especial os modais de transporte utilizados pela maioria das empresas envolvidas no estudo.

### **3. CONCEITO DE LOGÍSTICA**

O atual mercado no qual as empresas encontram-se inseridas vem apresentando cada vez mais situações extremamente desafiadoras e competitivas. Em meio a esse cenário, as organizações partem para uma interminável busca pelo desenvolvimento tecnológico, oferta de produtos e/ou serviços que superem as reais expectativas de seus clientes e um melhor desenvolvimento e conseqüente atuação de seus recursos humanos.

A fim de alcançarem estes objetivos e manterem-se no mercado com sucesso, algumas empresas percebem a logística como uma ferramenta estratégica e competitiva bastante eficaz, através da qual as organizações planejam, dirigem e avaliam as suas ações em todo o processo, desde o suprimento dos materiais, da movimentação, armazenagem e controle dos produtos, até a colocação do produto acabado ao consumidor.

É possível definir logística como sendo a junção de quatro atividades básicas: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega dos produtos. Ela é vista como uma ferramenta capaz de aumentar a eficiência da empresa por meio da redução de custos e aceleração dos processos da empresa.

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. (BALLOU, 1993, p.17 apud DIAS, B., 2005).

Para Fleury et al (2007, p.27), “o que vem fazendo da Logística um dos conceitos gerenciais mais modernos são dois conjuntos de mudanças, o primeiro de ordem econômica, e o segundo de ordem tecnológica”. Assim, vale acrescentar que as mudanças econômicas são formadas pelas crescentes exigências do mercado altamente competitivo, pela globalização, pelo aumento das incertezas econômicas e pela proliferação e menores ciclos de vida dos produtos; ao tempo em que as mudanças tecnológicas, por sua vez, tornam as operações logísticas capazes e eficientes.

De modo resumido, podem ser incluídas entre as atividades logísticas as seguintes: compras, programação de entrega para a

fábrica, transportes, controle de estoque de matérias-primas, controle de estoque de componentes, armazenagem de matérias-primas, armazenagem de componentes, previsão de necessidades de materiais, controle de estoque dos centros de distribuição, processamento de pedidos dos clientes, administração dos centros de distribuição, planejamento dos centros de distribuição e planejamento de atendimento aos clientes”. (DIAS, P. A. M., 2007, p.12).

Entretanto, vale inferir que a logística trata-se de uma estratégia complexa, uma vez que, se gerenciada corretamente gera benefícios e novas oportunidades nos negócios e se mal administrada pode vir a acarretar inúmeros problemas à organização. Por isso, é de fundamental importância o engajamento e participação de todos os setores da empresa nos processos de logística afinal, ela engloba todas as áreas, que, naturalmente, possuem visões distintas.

A logística também lida, além de materiais, com o fluxo de serviços [...]. Essa definição sugere igualmente ser a logística um *processo*, o que significa que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los. Contudo, a definição implica em que a logística é parte do processo da cadeia de suprimentos, e não o processo inteiro. (BALLOU, R. H., 2004, p.27).

Os conceitos de logística e de cadeia de suprimentos costumam ser frequentemente mal interpretados. O fato é que a gestão da cadeia de suprimentos envolve um escopo muito maior que a logística, fazendo com que esta última seja parte integrante da cadeia de suprimentos. Taylor (2005, p.20), define de forma objetiva a cadeia de suprimentos como um “conjunto de instalações conectadas por rotas de transporte”.

Partindo de tais conceitos e/ou definições tanto de logística quanto de cadeia de suprimentos, vale enfatizar a importância da busca contínua por aperfeiçoamentos e melhoras nos processos, a fim de fazer com que um adequado gerenciamento das funções logísticas permitam à empresa manter-se no mercado com qualidade de forma competitiva e inovadora.

### **3.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA NO BRASIL E NO MUNDO**

A utilização das estratégias e ferramentas voltadas à logística não apresenta-se como uma idéia recente, apesar de notavelmente o termo “*logística*” e seus respectivos conceitos serem relativamente modernos. Assim, não é de se surpreender que as posições relacionadas à ter o produto certo, no momento perfeito e no local exato era utilizadas inicialmente pelos líderes militares, para que mais tarde, tais paradigmas fossem assumido novas perspectivas e exigências.

Dessa forma, pode-se dizer que em tempos antigos, as guerras se valiam de ações parecidas e próximas à logística, uma vez que, como as guerras eram longas e arduamente disputadas, certamente incluíam táticas para sobrevivência e competitividade que hoje são atribuídas à logística. No clássico militar da literatura “A Arte da Guerra”, considerada a obra mais antiga da qual se tem notícias sobre estratégias de batalha (em média 6 a.C.), o general Sun Tzu relata de forma inteligente e minuciosa as mais diversas situações no campo militar, como no seguinte trecho: “Se for impetuoso lutar em pântanos, é melhor ter a água e as vegetações baixas por perto e as árvores maiores às costas. E isso é tudo sobre guerra em pântanos.”

A logística moderna, em contrapartida, engloba diversos fatores que tornaram-se, por vez, indispensáveis para o aperfeiçoamento, melhor desempenho, produtividade e competitividade de muitas empresas. Tal “dependência” causada pela logística surge em consequência da flexibilidade nos negócios decorrentes da melhor organização dos produtos e processos, facilidade na gestão de entregas e pedidos, inovações tecnológicas, redução de custos e novas ferramentas para a gestão logística. Valendo-se disto e se moldando às necessidades dos clientes, empresas especializadas em logística começam a surgir paulatinamente.

Segundo Fleury et al (2007), “o conceito de logística empresarial é bastante recente no Brasil. O processo de difusão teve início, de forma ainda tímida, nos primeiros anos da década de 90, mas acelerou-se a partir de 1994”.

Após os anos 80, a logística passa a ter realmente um desenvolvimento revolucionário, empurrado pelas demandas ocasionadas pela globalização, pela alteração da economia mundial e pelo grande uso de computadores na administração. Nesse novo contexto da economia globalizada, as empresas passam a competir em nível mundial, mesmo dentro de seu território local, sendo obrigadas a passar de moldes multinacionais de operações para moldes mundiais de operação. (NUNES, 2007).

Dias (2007, p.13) ainda afirma que o Brasil vem mostrando um crescente interesse por temas ligados à logística e isso se dá devido a seis razões principais: rápido crescimento dos custos; desenvolvimento de técnicas e equipamentos capazes de lidar com o grande número de dados utilizados para problemas logísticos; crescente complexidade da administração de materiais e da distribuição física; maior gama de serviços de logística; mudanças de mercado e de canais de distribuição e transferência de responsabilidades ligadas ao estoque para os fabricantes.

Em meio a essa evolução nas práticas de logística no Brasil, destaca-se entre outros, um relativo aumento na importância do controle e redução dos prazos de entrega, otimização do armazenamento dos materiais, melhor fluxo dos produtos e melhor qualidade na gestão, a fim de oferecer sempre o melhor e superar as expectativas dos consumidores.

Isso nos remete à evolução do pensamento logístico [...]. Em linhas gerais, o campo da logística evolui de um tratamento mais restritivo, voltado para a distribuição física de materiais e bens para um escopo mais abrangente, em que considera a cadeia de suprimentos como um todo e as atividades de compras, administração de materiais e distribuição. (FIGUEIREDO; ARKADEN, 2005, p.02).

Hoje, por vez, a logística mostra-se como uma tática necessária às empresas. Com a globalização e o maior desenvolvimento da internet e demais meios tecnológicos, onde muitos consumidores preferem receber seus produtos em casa, as empresas precisam estar atentas e prontas para competir a nível mundial, realizando suas entregas tanto em seu território nacional como também para as demais nações, de forma ágil, barata e que esbanje, acima de tudo, qualidade nos produtos e serviços oferecidos.

#### **4. APLICAÇÕES DA LOGÍSTICA**

Dentre as principais abrangências pelas quais um sistema logístico é responsável, pode-se citar a aquisição dos produtos e/ou dos insumos. Essa atividade envolve um minucioso planejamento das necessidades de materiais que precisam ser requisitados pela empresa, envolvendo análises e decisões a respeito da demanda, do lead time (tempo previsto para a entrega dos produtos requisitados), dos custos e da data em que a liberação da ordem precisa ser efetuada, a fim de receber na data exata os materiais previamente encomendados.

A função compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compras é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento. (DIAS, P.M. A., 2007, p.259)

Para as organizações terem um maior controle e planejamento da aquisição dos produtos ou insumos podem fazer uso de algumas ferramentas que permitem fazer uma melhor análise dos fatores envolvidos, como o MRP (cálculo do planejamento das necessidades de materiais). O MRP é responsável pela execução de cálculos que determinam a quantidade e o momento certo das necessidades dos produtos, com o intuito de atender os

consumidores no prazo determinado sem atraso na entrega do produto ou demais possíveis complicações.

A movimentação dos materiais nas organizações, incluindo tanto os insumos ou matérias-primas quanto as máquinas e a própria mão-de-obra (pessoas) representam outra importante atividade logística. A movimentação de materiais, de forma geral, diz respeito a deslocamentos relativamente menores realizados geralmente no ambiente interno da empresa, como nos processos produtivos e nos armazéns, por exemplo.

Na grande maioria dos processos de movimentação de materiais é o próprio material que se movimenta, passando por um processo automatizado. Porém, em outras situações especiais, é o material que pode ficar parado à espera da movimentação das máquinas ou das pessoas, dependendo do processo em questão.

Segundo Dias (2007, p.200), um sistema de movimentação de materiais em uma indústria deve atender a uma série de finalidades básicas, sendo: redução de custos, aumento da capacidade produtiva, melhores condições de trabalho e melhor distribuição.

A atividade de movimentação de materiais, por sua vez, está diretamente ligada ao armazenamento dos materiais e da gestão dos estoques que, constituem outra importante abrangência logística. A armazenagem dos materiais foca a administração e planejamento do espaço necessário para manter os estoques e acomodar os produtos, sejam eles matérias-primas, semi-acabados ou acabados.

O processo de armazenagem e de controle dos estoques deve envolver uma abordagem extremamente disciplinada para questões de localização, espaço físico, layout (arranjo físico), recursos humanos, sistema de informações, entre outros.

Esses projetos [armazenagem e estoques], podem envolver maior ou menor nível de sofisticação tecnológica e podem abranger parte ou todo o processo de armazenagem. Entretanto, invariavelmente envolvem investimentos significativos e enorme esforço e implementação. (FLEURY et al, 2007, p. 153).

Fleury et al (2007, p. 177), ainda destaca que a gestão de estoques, que é considerada por muitos a base para um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, depende da definição de quatro questões, sendo: quanto pedir, quando pedir, quanto manter em estoque de segurança e onde localizar. Responder à questões simples como essas podem simplificar e facilitar o gerenciamento e andamento da organização, além de diminuir ou eliminar custos desnecessários, aumentar a produtividade e conseqüentemente a lucratividade.

Por fim, a entrega e/ou distribuição de produtos completa as principais atividades básicas que a logística engloba. Essa função é caracterizada principalmente pelo transporte,

que também apresenta-se como um dos elementos de maior destaque no processo logístico. Segundo Bowesox (2009, p.279), o principal objetivo do transporte é movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros, temporais e ambientais.

Os cinco tipos de modais de transporte básico são o ferroviário, o rodoviário, o aquaviário, o dutoviário e o aéreo. A importância relativa de cada tipo pode ser medida pela distância coberta pelo sistema, pelo volume de tráfego, pela receita e pela natureza da composição do tráfego. Cada tipo modal é abordado levando em consideração sua importância, seus volumes e suas receitas. (BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J., 2009, p.283).

Conforme Fleury (2009, p.279), os transportes, além de “representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do Serviço ao Cliente”. O transporte é uma ferramenta de destaque na estratégia logística utilizada, fundamentalmente, para entregar o produto no local certo, na quantidade correta e no tempo previsto com o menor custo possível e buscando sempre a satisfação do cliente.

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A aplicação dos questionários ocorreu em empresas da cidade de Palmeira das Missões – Rio Grande do Sul, tendo como base o cadastro de entidades empresariais da cidade, totalizando 50 (cinquenta) questionários. Dentre as empresas entrevistadas, pode-se afirmar que todas envolvidas possuem o comércio como a principal atividade característica.

A caracterização dos respondentes ainda revela que 98% das empresas entrevistadas não possuem um departamento de logística em seu estabelecimento comercial. No que faz referência à condição essencial para as empresas competirem no mercado atual, 44% afirmaram que a qualidade de seus produtos merece destaque, 28% revelaram ser o preço o principal elemento competitivo enquanto 26% a variedade dos produtos oferecidos e 2% a inovação, desenvolvimento tecnológico e/ou modernização.

Fazendo referência, especificamente, aos modais de transporte utilizados pelas empresas envolvidas para o recebimento de seus produtos, vale inferir que todas utilizam-se de transporte rodoviário na maioria das situações. Isso justifica-se pelo fato de que, segundo Bowersox e Closs (2009, p.286), “as transportadoras rodoviárias são flexíveis, pois são possíveis de operar em todos os tipos de estradas.”

Ainda é possível, conforme mostra a Figura 1, retratar que dentre essas empresas, 48% asseguram utilizar-se semanalmente do modal de transporte rodoviário, ao tempo que 44% o



utilizam mensalmente e 8% diariamente. Conforme Ballou (2009, p. 126, 128), o transporte rodoviário serve rotas de curta distância tanto de produtos acabados quanto de produtos semi-acabados e oferece entregas razoavelmente rápidas e confiáveis de cargas parceladas.

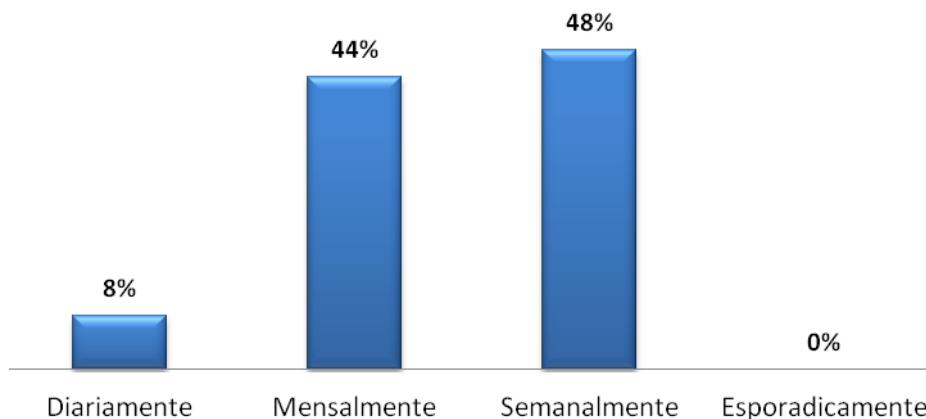


Figura 1 – Frequência da utilização de modais de transporte.

Fonte: Pesquisa.

Por outrora, conforme pode-se analisar na Figura 2, em relação ao nível de satisfação que os serviços referentes ao modal de transporte rodoviário proporcionam, a maioria das empresas entrevistadas, isto é, 64% dizem ter um nível de satisfação “bom”, enquanto 24% apresentam um nível “regular” e apenas 12% um nível dito como “excelente”.

O valor relativamente baixo ou, deixado a desejar, da excelência dos transportes rodoviários para as empresas envolvidas, dá se em parte, como afirma Fleury et al (2007, p.130), pelo fato de que no Brasil, ainda há uma série de barreiras que impedem que todas as alternativas modais, multimodais e intermodais sejam utilizadas da forma mais racional. Ou seja, isto é reflexo do baixo nível de investimentos verificado nos últimos anos com relação à conservação, ampliação e integração dos sistemas de transporte como um todo, é não só apenas do modal de transporte rodoviário.

Neves (2005), também destaca que apesar do modal rodoviário ser o que prevalece sobre os demais transportes brasileiros, ele também enfrenta diversos problemas estruturais. Entre eles, Neves destaca o excessivo número de empresas no setor onde, de acordo uma pesquisa realizada pelo IBGE no ano de 2001, havia 47.579 empresas de transporte ao tempo que no ano de 1999, esse número contabilizava em torno de 34.586 empresas. Além disso, destaca ainda a má conservação das estradas, freqüentes roubos de cargas, idade das frotas de caminhões, pesada carga tributária, pouca carga de retorno, entre outros fatores que contribuem para a não satisfação no que diz respeito ao modal de transporte rodoviário.

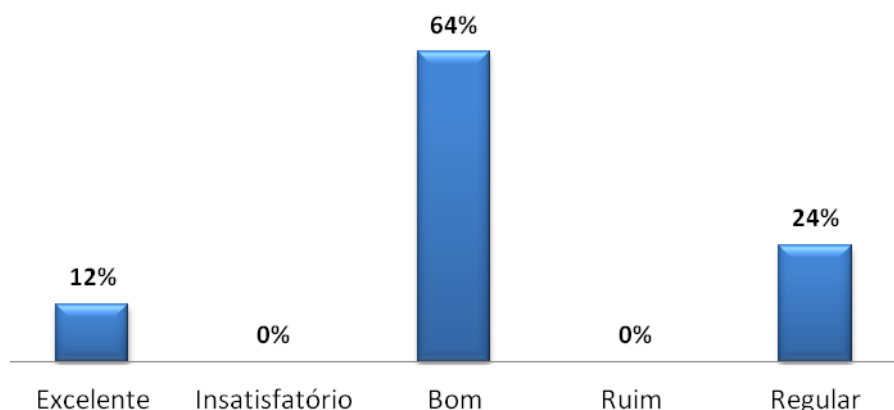


Figura 2 – Nível de satisfação que o modal de transporte proporciona para a empresa.  
Fonte: Pesquisa.

Dentre as empresas respondentes 96% alegaram realizar, na maioria das vezes, o transporte dos seus produtos por meio de transporte terceirizado, ou seja, através da delegação da execução de atividades secundárias.

Já no que tange ao motivo ou razões pela escolha dos serviços de terceirização, a figura 3 nos mostra que 46,94% das empresas participantes afirmaram optar por tal método de transporte pela acessibilidade e comodidade proporcionadas pelo serviço, 24,49% pela rapidez e agilidade no transporte, 12,24% pelos benefícios da redução dos custos de transporte terceirizado em relação ao transporte próprio. Por fim, 8,17% por motivos relacionados à precisão na data de entrega, enquanto o percentual de 4,08% relacionou-se tanto pela preservação da mercadoria, evitando falhas e avarias, quanto pelo fato do transporte terceirizado proporcionar um maior tempo de dedicação ao andamento do próprio negócio.

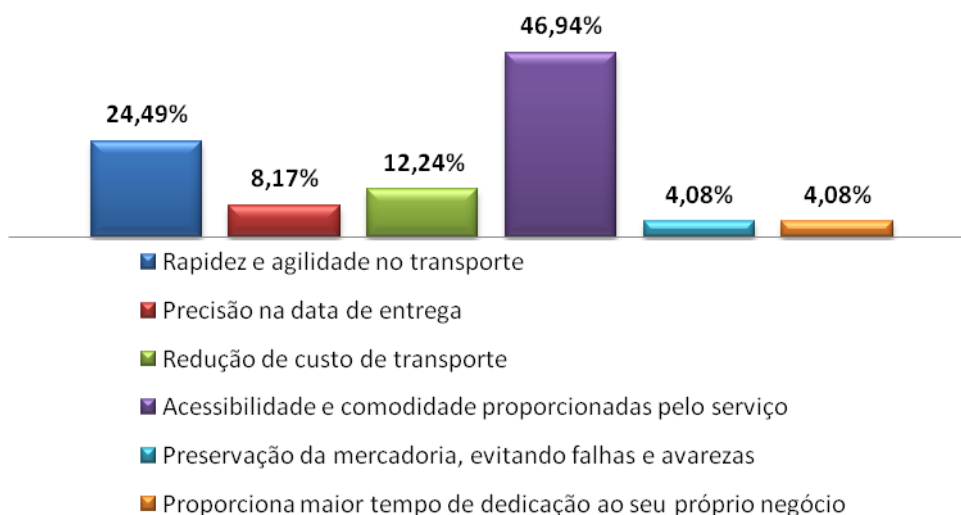


Figura 3 – Motivos pela escolha de serviços terceirizados.  
Fonte: Pesquisa.

Por outrora, como mostra a Figura 4, dentre as organizações envolvidas na pesquisa, 38% garantiram que a confiabilidade é o aspecto essencial em um serviço de transporte e 26% julgam o custo de transporte como uma questão importante. No entanto, 16% das empresas mostram grande relevância à proteção e segurança dos produtos, enquanto 10% consideram indispensável a velocidade nos serviços de transporte, 6% a frequência dos serviços e um percentual de 4% a disponibilidade de tais recursos.

Os motivos que levam uma empresa a terceirizar tanto parte como todas as suas operações são inúmeros. Fleury (2006), cita uma série de ganhos que a terceirização pode apresentar para uma organização, dentre eles pode-se destacar a redução de ativos e do custo de mão-de-obra, o aumento da flexibilidade para modificação da capacidade, o acesso à tecnologia de ponta e ainda a oportunidade de dedicar-se de forma mais intensa nas atividades chaves da empresa. O autor ainda revela que no caso dos serviços logísticos, a terceirização pode, ainda, apoiar a expansão para novos mercados, o aumento da eficiência operacional e do nível de serviços.

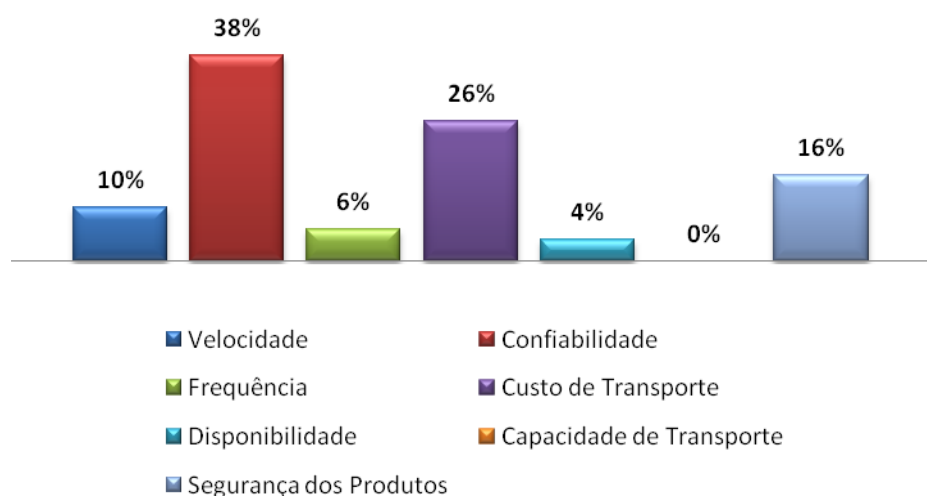


Figura 4 – Aspectos considerados essenciais nos serviços de transporte.

Fonte: Pesquisa.

Em relação à comunicação e/ou a frequência com que as organizações entrevistadas mantêm contatos com seus envolvidos, como pode-se analisar de acordo com a Figura 5, 56% das empresas asseguraram manter contatos eventualmente com seus clientes, fornecedores e entregadores, seguido por um percentual de 42% que mantêm tais contatos se maneira constante e apenas 2% não possui o hábito de cultivar relações deste gênero.

Segundo Riggs e Robins (1997), a escolha e contato com os fornecedores devem levar em consideração as necessidades e requisitos dos clientes e atender os aspectos exigidos pela empresa, tais como competitividade tecnológica, baixos custos, boa posição no mercado e rede de transportes.

Bowersox e Closs (2009, p. 63), por sua vez, defende que “independente do motivo e finalidade da entrega, o cliente que está sendo atendido é o foco e a força motriz para o estabelecimento dos requisitos de desempenho logístico.” Levando tais aspectos relacionados aos fornecedores e clientes em consideração, vale inferir que boas estratégias, atendimentos e acordos partem de uma boa comunicação entre todos os envolvidos na negociação, desde o entregador e fornecedor, passando pela própria organização até a entrega e atendimento ao cliente, lembrando que é de fundamental importância que essa relação permaneça contínua também depois da negociação, a fim de cativar e fidelizar o cliente.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os sistemas logísticos apresentam-se, principalmente no cenário moderno, como ferramentas formidáveis e imprescindíveis, uma vez que, permitem a criação de valor adicional e vantagens competitivas perante os demais concorrentes. Em meio ao contexto atual, onde os reflexos da globalização mostram-se cada vez mais presentes em meio ao ambiente das organizações empresariais, as mercadorias e produtos exigem movimentações eficientes entre seus canais de circulação, a fim de oferecer tais produtos no momento certo, com o menor custo possível e atendendo as perspectivas dos clientes.

Partindo de tal conjuntura, vale reforçar que o transporte destaca-se como a mais visível e importante atividade logística, pois trata-se da função mais concreta e utilizada pelas empresas. Analisando tais abordagens e considerando o objetivo do presente estudo, é possível inferir que, a grande maioria dos respondentes acredita fortemente no fato de que a qualidade de seus produtos é o aspecto principal que faz com que possam competir no mercado atual, sendo que para grande parte dos consumidores tal atributo é considerado mínimo e/ou indispensável para a aquisição de uma mercadoria.

Além disso, podemos enfatizar que as empresas envolvidas na pesquisa mostram, em sua maioria, utilizar os modais de transporte rodoviário com frequência, isto é, semanalmente. Entretanto, independentemente da frequente utilização de tais serviços, os respondentes apresentaram um grau de satisfação “bom” com os serviços de transporte terceirizados.

Ainda que não seja um índice baixo, este poderia tranquilamente apresentar-se de forma mais positiva pelo fato de que os envolvidos afirmaram, em sua maioria, que a acessibilidade e comodidade proporcionadas pelo serviço e a confiabilidade são o principal motivo pela escolha de tal serviço e o aspecto essencial em um serviço de transporte.

Conforme sustenta Taboada (2002), os principais fatores que dificultam o melhor uso da logística e que podem explicar a pouca satisfação das empresas entrevistadas são: falta de cultura de trabalho com enfoque integral, a carência de informações que apoiem a tomada de decisões logísticas, a falta de hábito de trabalho com parceiros e a ausência de ferramentas qualificadas.

Outro fator relevante apontado pelo estudo é em relação ao número extremamente baixo de empresas que revelaram possuir um departamento de logística na organização. Tal evento ocorre, em grande parte, pelo fato de que algumas empresas ainda percebem a logística apenas como custo, ao invés de vê-la também como uma forma de agregar valor. Segundo Taboada (2002), isto acontece porque nessas empresas não há uma clara noção do significado de valor, que tem uma dimensão mais complexa e de tratamento mais recente do que o conceito de custo.

Por fim, vale acrescentar que os processos que a logística engloba devem ser vividos de forma conjunta nas empresas, contemplando ainda atributos como agilidade, flexibilidade e confiabilidade, que quando empregados da maneira apropriada acarretam em benefícios para a construção de estratégias competitivas e conseqüentemente geram valor agregado ao produto ou serviço, resultando em reconhecimento e satisfação por parte do cliente.

## **REFERÊNCIAS**

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed. Ed: Bookman, 2005. 616 p.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo : Pioneira, 1997.

DIAS, B. **Logística militar**: berço da logística empresarial. Santa Catarina: Ed. da UFSC, jul. 2005. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/Y626.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2011.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 399p.

FIQUEIREDO, K.; ARKANDER, R. **Da distribuição física ao supply chain management**: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 2005.

FLEURY, P. F. et al. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2007. 369 p.

FLEURY, P. F. **Terceirização logística no Brasil**. 2006. Disponível em <<http://hermes.ucs.br/carvi/cent/dpei/odgracio/ensino/Gestao%20Estrategica%20Custos%20Unisc%202005/Artigos/Artigos%20CEL/Terceiriza%E7%E3o%20log%EDstica%20no%20brasil.pdf>>. Acesso em 26 abr. 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEVES, M. A. O. **Panorama do transporte rodoviário de cargas no Brasil**. fev. 2005. Disponível em <<http://www.guialog.com.br/Y598.htm>>. Acesso em 15 mai. 2011.

NUNES, O. A. **Logística**. ago. 2007. Disponível em <<http://www.webartigos.com/articles/2034/1/Logistica/pagina1.html>>. Acesso em 27 abr. 2011.

RIGGS, D.; ROBBINS, S. *The Executive's Guide to Supply Management Strategies*. 1ª ed. Nova Iorque: Amacom, 1997.

TABOADA, CARLOS. **Logística: o diferencial da empresa competitiva**. Revista FAE Business: jun. 2002.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos**: uma perspectiva gerencial. São Paulo: Pearson, 2005. 350 p.

TZU, S. **A arte da guerra**. Tradução de Elvira Vigna. São Paulo: Ediouro, 2009, 160p.