

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E GRADUAÇÃO
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA
E GESTÃO EMPRESARIAL

LOGÍSTICA: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O
GERENCIAMENTO NO VAREJO

JOÃO BOSCO MELO CRUZ

Fortaleza – Ceará
2006

JOÃO BOSCO MELO CRUZ

**LOGÍSTICA: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O
GERENCIAMENTO NO VAREJO**

Monografia submetida à coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial da UFC como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Ribeiro de Melo Nunes

**Fortaleza – Ceará
2006**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E GRADUAÇÃO
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA
E GESTÃO EMPRESARIAL

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Logística Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de ESPECIALISTA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL, outorgado pelo Centro de Treinamento e Desenvolvimento – CETREDE da Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida instituição.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

JOÃO BOSCO MELO CRUZ

NOTA

Prof. FERNANDO RIBEIRO DE MELO NUNES, Dr.
ORIENTADOR

Monografia aprovada em ____/____/_____

COORDENADOR DO CURSO DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar;

A minha família, principal motivação para todas as minhas conquistas.

Ao meu orientador, Professor Fernando Nunes, que me orientou no trabalho e teve paciência.

DEDICATÓRIA

A minha esposa Deusanir, que me incentivou durante todo o curso;

A minha filha Gisele que nasceu durante a elaboração da monografia;

Aos meus filhos Patrick e Erick, que com sua alegria serviram de estímulo durante o curso.

RESUMO

Uma das principais funções da logística é minimizar os custos e maximizar a lucratividade da empresa. Cada vez mais as empresas estão buscando estratégias logísticas globais, como as instalações de manufatura, montagem e distribuição em diferentes países, com a necessidade de considerar modos alternativos de transportes (marítimo, aéreo, ferroviário, rodoviário) e com estoques em cada nível na cadeia para assegurar níveis adequados de serviço e produção eficiente por toda a cadeia. Além do que, os clientes estão buscando sempre entregas em quantidades menores e mais freqüentes em seus centros de distribuição, para desfrutar os benefícios que isto pode trazer em termos de necessidades do espaço reduzido no armazém, produtos mais frescos, vida mais longa dos produtos na prateleira e menos potencial de obsolescência dos produtos de alta tecnologia e produtos de moda. Considerando a importância da gestão estratégica no processo de continuidade da organização dentro de um mercado globalizado e altamente competitivo, a presente monografia propõe ações para a implementação da logística no gerenciamento de empresas varejistas de confecção. Para isto, conta com uma estrutura dividida em duas partes, onde no primeiro momento é realizado um estudo teórico, com base em autores estudiosos sobre o assunto e no segundo momento é realizado um estudo de caso em uma empresa varejista de confecção.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	06
1.1 Problema.....	07
1.2 Limitações do trabalho.....	08
1.3 Objetivos.....	09
<i>1.3.1 Objetivo Geral.....</i>	<i>09</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>09</i>
1.4 Relevância do estudo.....	10
1.5 Metodologia.....	10
1.6 Estrutura do trabalho.....	11
2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Considerações iniciais sobre a logística.....	12
2.2 Componentes do Sistema Logístico.....	15
2.3 Custos e o desempenho da logística.....	18
<i>2.3.1 Benchmarking do serviço logístico.....</i>	<i>20</i>
2.4 Eficiência Logística.....	22
2.5 A logística no Brasil.....	25
3 – ESTUDO DE CASO.....	28
3.1 Caracterização da empresa.....	28
3.2 Análise dos resultados.....	30
3.3 Análise e proposições.....	31
3.4 Mudanças propostas.....	40
4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, um novo processo de reestruturação produtiva foi posto em prática, motivado pela abertura econômica e pela política cambial, constatou-se a necessidade de melhoria da competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional. Tais fatos levaram à necessidade da absorção de novas tecnologias, tanto de gestão, quanto de produto e de processo. A partir desse momento por que passou a economia brasileira é que surgiu o novo conceito de competitividade, que "deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" (COUTINHO, 1995).

Dessa forma, "a busca por ferramentas de auxílio à gestão contribuiu para a ampliação da abordagem conceitual da logística, não restrita ao seu papel simplesmente operacional original - definido como uma combinação de operações de transporte, manuseio e armazenagem em processos produtivos" (FABBE-COSTES e COLIN, 1994).

Desde que se tornou notório que a integração efetiva de toda a cadeia produtiva poderia trazer benefícios, tais como redução de custo e aumento do nível de serviço, a logística passou progressivamente a possuir uma importância maior.

Assim, esta nova abordagem da logística figura em um plano estratégico. Este novo conceito de logística vislumbra a maneira como as organizações podem responder de maneira mais rápida e eficiente às exigências vindas do ambiente. Logo, a logística estratégica pode auxiliar as

organizações a encarar os seus desafios sob um novo prisma, para os quais a logística pode propor soluções não antes visualizadas.

Portanto, neste mercado competitivo as empresas devem aperfeiçoar continuamente suas práticas em logística. O nível de serviço deve ser melhor trabalhado e ganhar respaldo nas decisões estratégicas.

A presente monografia tem como objetivo analisar o papel da logística estratégica em empresas varejistas do setor de confecção, as quais estão inseridas em um contexto de mercado globalizado, e para isso, será utilizada uma metodologia baseada a priori em pesquisa bibliográfica, tendo como referencial, autores estudiosos sobre o tema proposto e posteriormente um estudo de caso realizado em uma empresa do setor varejista de confecção da cidade de Fortaleza.

1.1 Problema

O setor varejista dentro do atual contexto mercadológico vem se tornando a cada dia mais competitivo, de forma que somente aquelas empresas capazes de implantar boas estratégias podem garantir sua continuidade dentro desta perspectiva.

O ambiente de negócio mais complexo e dinâmico tem dificultado as empresas a desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, a logística estratégica tem sido relatada como de fundamental importância nas organizações como forma de obter melhor desempenho competitivo.

Para atender as exigências que o mercado globalizado impõe às pequenas e médias empresas do setor varejista é necessário que estas utilizem ferramentas estratégicas como a logística, em busca de uma posição favorável do setor.

Um problema levantado é a falta de conhecimento sobre as estratégias logísticas e sua influência na eficiência global das empresas do setor varejista, com ênfase no setor de confecções.

1.2 Limitações do trabalho

O estudo está delimitado no setor de comércio varejista e, mais especificamente no ramo de confecções. O estudo de caso foi realizado em uma indústria de confecções de roupas femininas para adultos, localizada no Município de Maracanaú no Estado do Ceará, cujos pontos de vendas localizam-se na Cidade de Fortaleza, Ce.

Por razões de sigilo a empresa estudada não permite revelar seu nome, afim de que as informações aqui contidas não sejam utilizadas de forma a prejudicar a mesma.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Propor ações de Logística Estratégica que possam ser implantadas em empresas do setor varejista de confecção.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Promover uma ampla revisão da literatura a logística com enfoque no setor varejista de confecções;
- Relatar as principais estratégias competitivas utilizadas no que concerne a logística;
- Identificar dificuldades logísticas na indústria de confecção;
- Apontar possibilidades de melhoria na logística levando em conta a relação custo/benefício.

1.4 Relevância do estudo

As empresas do setor varejista de confecção são obrigadas a adotar estratégias que garantam sua permanência dentro de um mercado que se torna mais competitivo a cada dia. Dentro destas estratégias pode-se destacar a logística, pois esta pode trazer satisfação ao cliente através de um bom serviço de entrega por exemplo. Como se sabe, garantir a satisfação de clientes é imprescindível para toda empresa, e, dessa forma a logística surge como mais uma aliada na busca pela satisfação do cliente e sucesso da empresa. Além disso, uma boa logística estratégica é capaz de reduzir custos para a empresa.

1.5 Metodologia

A metodologia utilizada inicialmente foi uma ampla revisão de literatura, com base em renomados autores, na busca de esclarecer os conceitos relevantes para a compreensão de todo o processo.

Esta revisão de literatura permitiu levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo, conhecer quadros de referências alternativos e atualizar-se na polêmica teórica.

Em um segundo momento, foi realizado um estudo de caso, onde foi realizado um levantamento de dados sobre uma determinada empresa de confecção, através dos quais pôde-se obter informações relevantes.

Foi realizada ainda entrevista estruturada com gerentes e funcionários da cadeia de lojas pertencentes à empresa, buscando informações quanto à

vantagem competitiva, relação com clientes, localização, gerenciamento de mercadorias e operação de loja.

1.6 Estrutura do trabalho

Quanto à estrutura do trabalho, este está dividido em: Introdução: onde são descritas as etapas para a realização do estudo proposto; Fundamentação Teórica: onde são apontados os conceitos de autores sobre logística e onde é realizada uma discussão de caráter teórico; Estudo de caso: onde são expostos os dados obtidos na empresa estudada bem como algumas propostas de estratégias logísticas levando-se em consideração os aspectos mais relevantes que circundam a questão; e finalmente Conclusões: onde após ter percorrido todo o caminho para se chegar ao objetivo do estudo, são apontadas os resultados obtidos face aos objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Considerações iniciais sobre a logística

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de *marketing*, de modo a poder maximizar a lucratividade presente e futura através dos pedidos a baixo custo.

Segundo Kobayaschi (2000, p. 18),

“a logística consiste em uma técnica e, ao mesmo tempo, uma ciência que suporta a realização dos objetivos empresariais, a programação dos mesmos e consecução, serve para *management*, e *engineering* e as atividades técnicas nos temas solicitados, o projeto, o fornecimento e a preservação dos recursos”.

Em sua mesma obra, o autor aponta outras definições a fim de que se possa ter uma idéia mais completa sobre o que seja a logística:

" A logística é um processo de elaboração, implementação e controle de um plano que serve para maximizar, da produção ao consumo, enfrentando custos a eficiência e a eficácia do fluxo e da gestão das matérias-primas, semi-acabados, produtos acabados e informações; tudo isso deve ser conforme às exigências dos clientes" (KOBAYASCHI, 2000:18)

Como se pode observar em cada uma dessas definições, a logística não é entendida somente como distribuição física ao cliente de produtos e artigos comerciais, num maior âmbito, ela se ocupa da oferta, por parte das empresas de produtos, de artigos comerciais e serviços.

Além disso, é necessário que a logística seja concebida como uma atividade de suporte em todos os campos, para incrementar e solidificar o faturamento e as quotas de mercado das empresas.

Segundo a *Society of Logistics Engineers – SOLE* (apud KOBAYASCHI, 2000), as finalidades da logística podem ser compreendidas nos "8 Rs" a seguir:

- *Right Material* (materiais certos)
- *Right Quantity* (na quantidade certa)
- *Right Quality* (na qualidade certa)
- *Right Place* (no lugar certo)
- *Right Time* (no tempo certo)
- *Right Method* (com o método certo)
- *Right Cost* (segundo o custo certo)
- *Right Impression* (com uma boa impressão)

Um dos objetivos da logística é aumentar o grau de satisfação do cliente. Para atingir esta meta, é necessário aplica-la às áreas funcionais e em campos de atividades tais como:

- **Função de projetos e tecnologias:** unificação dos componentes; projeto orientado à facilidade de manutenção; sincronização da vida útil dos componentes de montagem; projeto de produtos facilmente transportáveis; modularização da embalagem; projeto orientado à segurança, com economia dos componentes de matérias-primas, recuperação e reutilização das mesmas;

- **Função de abastecimento de materiais e componentes:** abastecimento sincronizado com a produção; abastecimento com um *Lead Time*¹ breve; abastecimento de materiais e componentes de qualidade elevada; abastecimento a custos limitados; abastecimento que responda com flexibilidade às variações da produção;

- **Função de produção:** permitir a manutenção de uma excelente qualidade; comprimir o estoque e o que existe na produção;

- **Função de distribuição física:** breve *Lead Time* entre o recebimento dos pedidos e a expedição; distribuição física com expedições sem erros, respeitando os tempos de entrega desejados dos clientes, custos reduzidos, em condições de responder aos piques da demanda;

- **Função de marketing e de venda:** reorganização dos canais distributivos até os clientes; modalidades de distribuição dos empenhos de distribuição física entre os encarregados das vendas, modalidades ideais relativas aos serviços de entregas, ideais do *after service*², exposições e à mostra dos produtos nas lojas.

O gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva, com uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente, alcançada através da logística.

1. Lead Time termo empresarial, indica tempo controlado na produção, domínio de tempo, vantagem competitiva

2. After Service na linguagem empresarial, indica oferecer serviços, após o serviço.

A fonte da vantagem competitiva é encontrada primeiramente na capacidade da organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela sua capacidade de operar a baixo custo e, portanto, com lucro maior.

2.2 Componentes do Sistema Logístico

O sistema logístico é constituído por processos integrados buscando atender às atividades fins da empresa, com destaque para os seguintes componentes: *serviço ao cliente, logística de suprimento, logística de produção, logística de distribuição, gestão de estoques, transportes.*

O serviço ao cliente é o elemento essencial no desenvolvimento de uma estratégia logística, tendo como propósito fornecer a clientes internos e externos entregas de produtos corretos no prazo certo. O atendimento ao cliente é o foco e a força motriz para o estabelecimento dos requisitos de desempenho logístico.

A logística estabelece uma interface com o marketing satisfazendo a necessidade de tempo e lugar, a quem cabe, ainda, assegurar as necessidades dos clientes com relação à coordenação do tempo e de localização do estoque. Sua competência é um meio concreto para atrair clientes com entregas mais freqüentes, cumprimento de prazos, disponibilidade de mercadoria, informações sobre pedidos. Estes são alguns dos atributos mais valorizados pelos clientes que compõem o imenso leque de possibilidades na prestação de serviço logístico.

O serviço de qualidade ao cliente deve atender às suas expectativas que podem variar significativamente de cliente a cliente. Surge a segmentação do mercado como forma de aumentar a efetividade dos serviços oferecidos, o que significa dizer levar o nível de atendimento adequado a cada cliente, não desperdiçando recursos para clientes com baixo nível de exigência, e não negligenciando clientes exigentes com alto volume e alta frequência de compras.

A segmentação de mercado trata da subdivisão de clientes (atuais e potenciais) em grupos distintos. Aqueles que pertencerem a um mesmo grupo deverão apresentar características semelhantes, exibindo um comportamento de compra similar e expectativas similares. Os clientes podem ser agrupados com base em suas características demográficas (setor de atividade a que pertencem, tamanho da companhia), por suas características geográficas, ou com base em seus comportamentos de compra (frequência dos pedidos, volume de compras).

A segmentação pode ser separada com base em características identificáveis: localização do cliente, faturamento ou volume de compras realizadas. Após serem formados os grupos, as necessidades de cada um deles poderão ser identificadas, de forma que a adoção de pacotes de serviço possa ser compatibilizada para cada segmento formado.

Erros na etapa de segmentação poderão conduzir a empresa a uma má alocação de recursos, ofertando serviços pouco valorizados pelos segmentos e conseqüentemente perdendo oportunidades competitivas por não oferecer serviços mais valorizados. O monitoramento do mercado é importante visto que as expectativas dos clientes mudam constantemente ao longo do tempo, afetadas por fatores diversos dentro de um contexto mercadológico dinâmico como o atual.

Sobre a logística de suprimentos, esta trabalha para reduzir os tempos de fornecimento de materiais, receber produtos de melhor qualidade, reduzir os estoques tanto na empresa quanto no fornecedor, ter produtos disponíveis sempre que necessário, planejar de forma precisa a produção. É vital integrar os processos da empresa com os fornecedores e estabelecer relações estreitas e duradouras.

Com o intuito de obter maior produtividade, as empresas tentam programar sua produção da forma que melhor atenda às demandas ou às previsões de venda e, finalmente, entregam o produto.

Quanto à logística de produção, esta é responsável pela sincronização da produção com a demanda do cliente. O ideal da logística de produção seria produzir a cada dia exatamente o que foi vendido no dia, sincronizando a produção com a demanda do cliente. O objetivo da programação é fazer diariamente pequenos lotes do que é demandado em ciclos regulares. Assim, o fluxo estaria perfeitamente balanceado, os recursos estariam sendo aproveitados ao máximo e as perdas do processo eliminadas.

Outro componente é a logística de distribuição, formada por um canal entre o fabricante e o varejista. O objetivo geral da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível.

Há ainda a gestão de estoque, que originou-se da função de compras em empresas que compreenderam a importância de integrar o fluxo de materiais e suas funções de suporte, tanto por meio do negócio, como por meio do fornecimento aos clientes imediatos. Isso inclui a função de compras, de acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição física.

“A relevância da gestão de estoques torna-se notória em exercer grande influencia na rentabilidade da empresa. Os estoques absorvem capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras, desviam fundos de outros usos potenciais e têm o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da empresa. Assim, aumentar a rotatividade de estoque libera o ativo e economiza o custo de manutenção do inventário”. (NOVAES, 2001)

No que diz respeito aos transportes, estes têm como principal objetivo movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros, temporais e ambientais dentro de um prazo adequado às necessidades do cliente, seja ele interno ou externo à empresa. Os transportes são fundamentais para que seja atingido o objetivo logístico: o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível.

“O transporte é responsável pela maior parcela de custos logísticos, tanto numa empresa, quanto na participação dos gastos logísticos em relação ao PIB em nações com relativo grau de desenvolvimento. Estima-se que no Brasil os custos estão na ordem de R\$ 60 bilhões” (FLEURY, 2000).

2.3 Custos e o desempenho da logística

O gerenciamento logístico é um conceito orientado para o fluxo, como objetivo de integrar recursos ao longo de todo o trajeto, que se estende desde os fornecedores até os clientes finais. É desejável portanto que exista um meio de avaliar os custos e o desempenho deste fluxo.

A necessidade de adoção pelas companhias de uma abordagem integrada para o gerenciamento de informações dos custos, da produção até a distribuição, desencadeou mudanças nos sistemas convencionais da contabilidade de custos, deixando para trás sua metodologia tradicional, com o objetivo de identificação dos reais custos de produção até a sua distribuição final.

A falta de informações sobre custos é uma das maiores causas para a dificuldade que muitas companhias têm no processo de adoção de uma abordagem integrada para a logística e para o gerenciamento de distribuição. Os sistemas convencionais agrupam os custos em categorias amplas agregadas, não permitindo a realização de uma análise mais detalhada, necessária para identificação dos custos verdadeiros da prestação de serviço ao cliente, numa variedade de produtos. Sem esta facilidade para analisar dados de custos agregados, fica impossível revelar o potencial de negociação que pode existir dentro do sistema logístico.

Os efeitos *trade-off*³ são avaliados de duas maneiras: seu impacto sobre os custos totais e sobre a receita de vendas. Tomando como exemplo, um *trade-off* de custos pode proporcionar aumento de custos totais, desde que, devido a um melhor serviço oferecido, a receita das vendas também aumente. Se a diferença entre a receita e os custos for maior do que antes, pode-se considerar que este *trade-off* está proporcionando uma melhoria na lucratividade dos custos. Entretanto, sem um sistema de contabilidade de custos dirigido à logística, fica extremamente difícil a qualificação do custo/benefício de um *trade-off*.

3. Trade-Off - expressão empresarial que indica troca de custos.

O problema de desenvolvimento de um sistema adequado de custeio orientado para a logística é principalmente uma questão de enfoque. Tudo isso resume-se na capacidade de visualizar os resultados dos sistemas de distribuição. Em essência, tratam do fornecimento de serviço ao cliente, e também de identificar os custos específicos associados a estes resultados.

Parte-se, aqui, do pressuposto que o princípio básico de custeio logístico, é um sistema que deve refletir o fluxo de materiais, e de ser capaz de identificar os custos resultantes do fornecimento do serviço perante o cliente.

Em segundo lugar, possibilita uma análise separada de custos e receitas, fazendo uma análise de cada tipo de cliente, segmento de mercado e canal de distribuição. Este último requisito surge dos riscos inerentes aos cálculos em que se usam somente médias, por exemplo, o custo médio por entrega, uma vez que estes podem ocultar freqüentemente variações substanciais em cada lado da média.

Analisando pelo lado da operacionalização destes princípios de custeio, eles exigem uma orientação para "resultados". Em síntese tem-se que definir os produtos desejados do sistema logístico e depois procurar identificar os custos necessários para a realização deles. No conceito da logística, existe uma idéia de "missão", que pode ser entendida como um conjunto de metas e serviços ao cliente a serem alcançados pelo sistema.

2.3.1 Benchmarking do serviço logístico

O procedimento do *benchmarking* serve para medir o desempenho de uma organização em relação aos concorrentes e outros não-concorrentes. É

a busca de oportunidade para ganhar vantagem competitiva, através da liderança da prestação de serviço, identificando oportunidades para adoção de estratégias.

Na prestação de serviços esta abordagem de *benchmarking*⁴ segue um processo de cinco passos: (1) Definir a arena competitiva, isto é, com quem a empresa é comparada pelos clientes e com quem a empresa deve ser comparada; (2) Identificar os componentes-chaves dos serviços aos clientes, tal como eles são vistos por si próprio; (3) Estabelecer a importância relativa destes componentes de serviço aos clientes; (4) Identificar a posição da companhia nestes componentes-chaves dos serviços em relação à concorrência; e (5) Analisar os dados para verificar se o desempenho dos serviços combina com as necessidades requeridas pelos clientes. (SPENDOLINI, 1992).

Os tipos de problemas que devem ser observados ao se fazer o *Benchmarking* do fornecedor e do distribuidor são os seguintes: disposição para trabalhar como parceiros; comprometimento com a melhoria contínua; aceitação da inovação e mudança; enfoque na redução do tempo total do processo; utilização de procedimentos de gerenciamento da qualidade; utilização de processos de *benchmarking* regulares e formais; a flexibilidade é vista como objetivo principal no planejamento dos sistemas logísticos; se os funcionários compartilham do conceito de valor percebido pelo cliente; se eles procuram ativamente melhorar a comunicação com a empresa; se a liderança enfatiza o gerenciamento da qualidade total como premissa;

4. Expressão que indica nível de competitividade, como medição contínua dos produtos, serviços, processos e práticas pela companhia, em relação aos padrões melhores dos concorrentes e outras companhias que são consideradas como líderes.

2.4 Eficiência Logística

Para Fleury (2000) a logística é um verdadeiro paradoxo, pois é ao mesmo tempo, uma das atividades mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos. Fleury (2000) explica que desde que o homem abandonou a economia extrativista, e deu início às atividades produtivas organizadas, com produção especializada e troca de excedentes com outros produtores, surgiram três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte. A função logística é muito antiga, e seu surgimento se confunde com a origem da atividade econômica organizada.

Não é possível imaginar qualquer espécie de organização econômico-social sem o apoio da atividade logística, porém a sua importância só foi considerada estratégica nas duas últimas décadas.

Até a década de 50 a logística não tinha representatividade. Foi com base no modelo da logística militar, desenvolvido na Segunda Guerra Mundial, que muitos dos conceitos atuais foram fundamentados.

Muito embora até a década de 50 as empresas não percebessem a importância do desempenho logístico, sendo essa uma atividade puramente funcional sem nenhuma base teórica, os militares já incluíam nas suas atividades a aquisição, estoque, definição de especificação e transporte (BALLOU, 1993, p. 17-35).

Após a década de 50 alguns fatores atuaram como motivadores do processo de evolução logística: o crescimento da população e a demanda diversificada dos consumidores, a necessidade de redução de custos nas indústrias e o avanço da tecnologia, principalmente a popularização da

informática. Esses fatores foram responsáveis, segundo Ballou (1993) — que utiliza um conceito de Bowersox, por colocar a logística num estado de semimaturidade. Estado em que permaneceu até a década de 70, porque a economia até então passava por um período de crescimento e o controle de custo não representava uma preocupação para o setor produtivo.

Após o embargo petrolífero e a elevação do preço do barril do petróleo pelos países da OPEP, na década de 70, um processo recessivo foi desencadeado no panorama mundial, demandando, por parte das empresas, uma preocupação com o controle de custos, produtividade, qualidade e redução das importações.

O aumento no preço do petróleo afetou principalmente os custos de transporte, em função do aumento do preço do combustível. O aumento da produtividade nessa atividade passou a ser uma necessidade básica para a sobrevivência da empresa.

Foi em função dessa mudança de paradigma que a logística surgiu no cenário empresarial como uma das mais importantes competências, capaz de criar valor para o cliente, tornando-se fonte de vantagem competitiva. A gestão da logística deixou então de ser uma atividade singular, passando a ocupar uma posição de desafio e uma grande oportunidade, destacando-se dentro da cadeia produtiva.

Atualmente, melhoria logística se equivale a melhoria em qualquer área estratégica da empresa, pois tem o mesmo objetivo: maximizar a produtividade.

Para Kobayashi (2000), é necessário que a logística seja concebida como uma atividade de suporte em todos os campos para incrementar e solidificar o faturamento e as quotas de mercado das empresas.

Bowersox (2001) destaca a logística não mais como uma atividade de suporte, e sim como uma competência central, capaz de prover à empresa um alto nível de desempenho, de forma eficiente, através do equilíbrio entre o nível de serviço e seu custo total.

Ainda em Bowersox (2001), pode-se verificar que o autor propõe o alcance da competência logística através da coordenação e inter-relacionamento de diversas atividades funcionais: gerenciamento das instalações através de um projeto de rede; disponibilidade, em tempo real, de informação; análise do custo, velocidade e consistência do transporte; manutenção do nível ótimo do estoque; e armazenagem.

Reforçando o pensamento de Bowersox, Dornier et al. (2000), diz que a qualidade dos relacionamentos entre as diferentes funções e partes determina o desempenho geral da função logística.

Em Dornier et al. (2000), podemos encontrar duas definições estabelecidas separadamente, a primeira para logística como sendo a gestão de fluxos entre marketing e a produção, e a segunda para operações globais como o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e estocagem de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas a eles, do ponto de origem ao ponto de consumo, para propósitos de satisfação das necessidades do cliente global. Assim logística e operações globais focalizam a gestão dos fluxos — da compra de matérias-primas à entrega do produto acabado ao cliente.

Essa definição, na verdade, evidencia a importância da logística na atualidade, destacando que o seu caráter estratégico dá-se principalmente em função da sua importância na aproximação da empresa daquele que é o seu objetivo maior: o cliente.

2.5 A logística no Brasil

Nos anos 90, a logística no Brasil sofreu extraordinárias mudanças. Instalou-se uma verdadeira revolução, tanto nas práticas empresariais, quanto nas políticas de estoque e estruturas de transporte e comunicações. Com relação aos estoques, por exemplo, a política era estocar por causa da inflação alta, afinal estocar bastante e por bastante tempo era garantia contra as grandes oscilações de preço e a rápida perda de valor do dinheiro, e o transporte acabava refletindo também essa realidade, através do deslocamento de grandes volumes e baixas frequências (MARINO, 2005).

A década de 90 ao mesmo tempo foi um período de riscos e oportunidades. O risco em função das profundas mudanças a serem implantadas e as oportunidades em função das possibilidades de melhoria na qualidade de serviços e do aumento de produtividade, que são itens básicos para alavancar a competitividade empresarial.

No quesito eficiência econômica, o Brasil deu um enorme salto graças à consolidação de sua credibilidade no exterior. As empresas privadas trabalhando de forma eficiente garantem uma lucratividade que pode alcançar níveis cada vez maiores. Quando se fala sobre competitividade no Brasil, imediatamente vem à tona o resultado de uma transformação histórica que o Brasil passou nos últimos anos. Houve uma mudança de modelo econômico quando nos anos 90, existia uma economia fechada que passou a ser voltada para a integração competitiva. Em menos de dez anos, o Brasil tornou-se relevante a nível internacional. (MARINO, 2005).

Nesses anos de transformação se consolidou a noção muito clara de que o sucesso de um determinado setor depende do estabelecimento de

parcerias na cadeia produtiva. E a cadeia produtiva começa no insumo básico, como no produto agrícola, e termina na comercialização no varejo. Não há mais como tratar algum setor como de maior ou menor importância. E essencialmente, não pode haver elo fraco dentro da cadeia produtiva (MAZZEO, 2001).

Dessa maneira, a visão de conjunto é essencial. Nos últimos anos, descobriu-se que ao trabalhar em conjunto, todos os segmentos envolvidos podem ganhar, ou seja, é o jogo do “ganha-ganha”, ao contrário do que havia antigamente, quando em uma negociação um perdia para que o outro ganhasse. Atualmente o que se verifica na prática é que em uma negociação todos podem ganhar. O trabalho conjunto permite que todos tenham resultados mais favoráveis (OLMO, 2001).

Fica claro, que para todo e qualquer trabalho que se proponha realizar em grupos ou parcerias por exemplo, necessita-se de uma boa interação entre todos os envolvidos. Havendo essa interdependência entre os setores, a logística é uma ferramenta imprescindível para garantir o sucesso das organizações de modo geral, e um elemento de grande importância nas operações logísticas são os fluxos e especialmente o fluxo das informações.

Originalmente o fluxo de informações, na forma de papel, era lento, pouco confiável e propenso a erros. A tecnologia reverte este quadro permitindo aos executivos contarem com meios de coletar, armazenar, transferir e processar dados com maior eficiência, eficácia e rapidez (NAZÁRIO, 2000).

A informação bem utilizada torna-se de essencial importância para a manutenção da competitividade. Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) salientam que na logística existem atualmente três razões que justificam a

importância de informações precisas e a tempo para sistemas logísticos eficazes: os clientes percebem que informações sobre “status” do pedido, disponibilidade de produtos, programação de entrega e faturas são elementos necessários do serviço total ao cliente; com a meta de redução do estoque total na cadeia de suprimento, os executivos percebem que a informação pode reduzir de forma eficaz as necessidades de estoque e recursos humanos; e a informação aumenta a flexibilidade, permitindo identificar (qual, quanto, como, quando e onde) os recursos que podem ser utilizados para que se obtenha vantagem estratégica.

Sendo assim, o desenvolvimento tecnológico e a fluidez da informação são realidades do mundo globalizado e são peças-chave na garantia de boas estratégias nas organizações.

3 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma empresa varejista do setor de confecção, cuja fábrica encontra-se atualmente localizada no Município de Maracanaú, no Estado do Ceará e os pontos de venda ao consumidor na cidade de Fortaleza, Ce.

3.1 Caracterização da empresa

A empresa vem atuando no ramo de confecção de produtos em tecido índigo jeans, desde o ano de 1991. Esta iniciou suas atividades através de uma ex-costureira com apenas uma máquina de costura.

A empresa iniciou a fabricação de produtos de vestuário no bairro de Parangaba na cidade de Fortaleza, mas até então, a produção era apenas para abastecer vendedores do próprio bairro.

A empresa individual teve a produção comercializada para o Norte e Nordeste e abriu a sua primeira loja no ano de 1999 em um shopping de varejo em Fortaleza. No ano 2000 inicia sua expansão no atacado abrindo lojas nos dois principais shoppings de atacado e em meados do mesmo ano abre sua primeira loja fora do Estado, em São Luiz, capital do Maranhão.

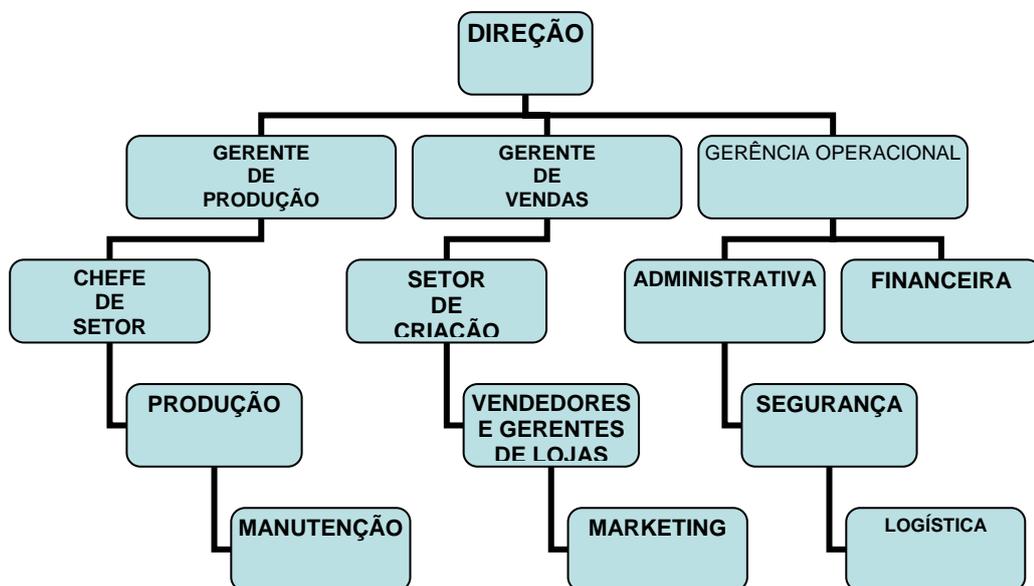
Hoje a fábrica já possui mais uma loja fora do Estado, em Recife. São sete loja em Fortaleza e duas em outros Estados.

A empresa estudada tem sua estrutura física afixada em um terreno de 4000m² e um galpão de 1600m². Toda a produção, acabamento, criação e

direção está localizado nessa estrutura física na cidade de Maracanaú, bairro Jaçanaú.

A estrutura organizacional da empresa está assim disposta:

Figura 1 – Estrutura Organizacional da Empresa



Fonte: Levantamento do autor

Como práticas e operações a empresa exercer as seguintes atividades dividida em setores:

- Criação de modelos;
- Confeccção de peças piloto;
- Aprovação de peças piloto;
- Liberação para a produção;
- Pilotagem e montagem de peças para o corte;

- Liberação da ordem de corte;
- Corte de peças;
- Setor de pala e fundo;
- Entrada de peças nos grupos de produção;
- Mesa de refilamento;
- Setor de bainha;
- Setor de cóis;
- Setor de ponta;
- Setor de travete;
- Setor de caseado;
- Setor de revisão;
- Lavanderia (terceirizado);
- Entrada no setor de limpeza e acabamento;
- Setor de finalização da peça;
- Entrada no departamento de produtos acabados;
- Expedição para as lojas

3.2 Análise dos resultados

Para a coleta de dados foi utilizado o seguinte quadro de Levi e Weitz (2000), que serviu como referência para a realização das entrevistas com o proprietário e com alguns funcionários da empresa:

QUADRO 1 - INFLUÊNCIA DA LOGÍSTICA NA VANTAGEM COMPETITIVA

Oportunidade	Vantagem competitiva
Relação com clientes	clientes mais leais Banco de dados dos clientes Serviço de atendimento
Localização	Locais diferenciados e exclusivos
Gerenciamento de mercadorias	Melhor variedade Melhor sortimento Preços baixos Melhores compradores
Operação da loja	Arrumação, segurança, melhores serviços Sistema de informações gerenciais mais eficientes Melhor administração de estoques Melhor rotatividade da mercadoria.

Fonte: Levy e Weitz (2000)

A partir deste quadro, foram coletadas informações sobre cinco pontos fundamentais para uma boa estratégia logística: Oportunidade; Relação com clientes; Localização; Gerenciamento de mercadorias; e Operação da loja. As informações foram coletadas de modo que foi possível identificar problemas (relacionados a estes cinco pontos), causados pela não utilização de uma estratégia logística e assim apontar possíveis soluções.

3.3 Análise e proposições

Uma das principais funções da logística é minimizar os custos e maximizar a lucratividade da empresa. Cada vez mais as empresas estão buscando estratégias logísticas globais, como as instalações de manufatura,

montagem e distribuição em diferentes países, com a necessidade de considerar modos alternativos de transportes (marítimo, aéreo, ferroviário, rodoviário, entre outros) e com estoques em cada nível na cadeia para assegurar níveis adequados de serviço e produção eficiente por toda a cadeia (OLMO, 2001).

Além do que, os clientes estão buscando sempre entregas em quantidades menores e mais freqüentes em seus centros de distribuição, para desfrutar os benefícios que isto pode trazer em termos de necessidades do espaço reduzido no armazém, produtos mais frescos, vida mais longa dos produtos na prateleira e menos potencial de obsolescência dos produtos de alta tecnologia e produtos da moda. E a gestão estratégica da informação aparece com uma grande aliada, pois com ela há a coleta, o armazenamento, o tratamento e a interpretação dados, objetivando a transformação dos mesmos em insumos para o processo estratégico de estabelecer a direção da organização.

Para que a logística se torne competitiva um elemento chave é o controle do fluxo de informações, que é tão importante quanto o fluxo de materiais, e que com a correta utilização poderá fornecer vantagens estratégicas para a empresa, tanto em termos gerais, como em termos mais específicos, como no caso da logística.

Para garantir este controle é preciso que, assim com a logística, toda a informação seja integrada, pois deve ser lembrado que atualmente vive-se em um período onde o tempo é o agora e as decisões precisam ser tomadas no momento oportuno, e qualquer deslize ou perda de tempo produzirá, inevitavelmente, ineficiência. Por isso é preciso que a informação esteja disponível em tempo real e que seja capaz de proporcionar velocidade de reação, e uma forma de alavancar essa integração é através do investimento

na gestão estratégica da informação, e mais especificamente, em sistemas de apoio à decisão, já que a complexidade das informações a serem geridas cria uma demanda de tecnologia.

A logística assegura a satisfação do cliente ao longo do tempo, em cadeia desde os fornecedores, transportes, distribuidores, varejistas, clientes, fluxo de materiais, recuperação e reciclagem, fluxo de informação, fluxo financeiro e recursos humanos.

Para satisfazer essas exigências, não é suficiente que logística se ocupe somente da entrega aos clientes dos produtos, dos artigos comerciais e dos serviços que possui no momento. Necessita, também, reorganizar globalmente as funções de abastecimento de materiais, componente, de produção e de compra no atacado, a função de desenvolvimento dos produtos e de distribuição física, a função de vendas e assim por diante; é necessário estruturá-las justamente e fazer das mesmas um sistema. A empresa deve definir solidariamente suas finalidades, extraíndo-as dos conteúdos desses conceitos.

➤ **Oportunidade:**

- Vantagem competitiva

Sobre a vantagem competitiva que uma boa estratégia de logística pode proporcionar, os seguintes pontos foram apontados pelo proprietário da empresa estudada como sendo de fundamental importância para a garantia de uma vantagem competitiva com base na logística:

- *Tornar mais rápida e eficiente a distribuição do produto para o ponto de venda;*
- *Fazer com que o cliente perceba a comodidade do acesso às mercadorias e tenha mobilidade dentro da loja;*
- *Ter a mercadoria sempre para pronta-entrega;*
- *Ter o estoque de loja em um nível que não falte e nem sobre mercadorias;*
- *Permitir a localização das mercadorias por clientes e funcionários;*

➤ **Relação com clientes:**

Para falar sobre a relação com clientes a entrevista se procedeu com funcionários dos pontos de vendas, pois estes se relacionam diretamente com os clientes. Foi considerado que estes funcionários, por estarem em contato permanente com os consumidores, teriam melhores condições de identificar as necessidades destes, bem como identificar de forma mais clara alguns pontos que precisam ser melhorados com relação à logística.

- *Cientes mais leais*

Para a conquista, bem como a manutenção de clientes mais leais, os seguintes pontos foram apontados.

- *Não deixar faltar novos modelos;*
- *Ter as grades de mercadorias sempre completas;*

- *Ter todas as variedades de cor, tamanho e modelos;*
- *Ser rápido ao despachar as mercadorias;*
- *Mostrar todos os modelos para o cliente;*
- *Saber onde está cada peça dentro da loja;*

- *Banco de dados dos clientes*

Compreendendo a tecnologia como forte aliada na vantagem competitiva das empresas, um banco de dados onde sejam armazenadas informações tanto de mercadorias quanto de clientes é de fundamental importância e sobre isto alguns pontos foram apontados pelos funcionários como de bastante relevância para ajudar na relação com os clientes:

- *Fazer um cadastro com todas as informações do cliente (cadastro bem feito);*
- *Saber as datas comemorativas dos clientes;*
- *Chamar o cliente pelo nome;*

- *Serviço de atendimento*

No que diz respeito aos serviços prestados aos clientes, os pontos mais importantes segundo os funcionários são os seguintes:

- *Chamar o cliente pelo nome;*

- *Saber do perfil de venda do cliente;*
- *Buscar uma maior interação com as vendas dos clientes;*

➤ **Localização:**

A fábrica fica distante das lojas e já está sendo estudada a transferência desta do Município de Maracanaú para a cidade de Fortaleza.

A distância dos centros de consumo – pois não se trabalha com exportação – e a dificuldade em conseguir mão-de-obra especializada está levando a fábrica a repensar a estratégia de produção, mudando a localização da unidade de produção. Os custos com transporte de mercadoria, manutenção de veículos e funcionários estão inviabilizando a operação da fábrica no município de Maracanaú.

- *Locais diferenciados e exclusivos*

De acordo com o proprietário da empresa, os pontos de vendas da marca precisam de uma reforma, para que possam chamar mais a atenção dos clientes, através de cores mais alegres – sem fugir ao padrão da marca.

Além disso, é necessário atualizar o lay-out das lojas para que novos clientes sejam atraídos, de forma que os clientes também sejam atualizados, ou seja, há uma preocupação não apenas em manter a fidelidade de determinados clientes, mas também de adquirir novos clientes para a empresa.

➤ **Gerenciamento de mercadorias:**

- *Melhor variedade/sortimento*

A empresa trabalha no sistema de pronta-entrega e necessita, sempre, lançar modelos novos. A fábrica precisa aumentar a variedade de itens nos pontos de venda, melhorando as opções de compras dos clientes.

- *Preços baixos*

Diminuir os custos de produção em todo o processo fabril. A diminuição de custos e despesas vai refletir diretamente no preço dos produtos pois essa é a política da empresa – trabalhar com preço menor que as marcas similares.

- *Melhores compradores*

Para uma seleção de bons compradores a política da empresa será orientada para:

- *atualização constante dos cadastros;*
- *maior rigor com novos compradores;*
- *destacar uma funcionária para o acompanhamento financeiro dos clientes.*

➤ **Operação da loja:**

- Arrumação, segurança, melhores serviços

A arrumação e o estoque dentro da loja obedecerão ao giro normal da mercadoria, para se evitar o excesso de peças na loja. O trânsito livre do cliente no ponto de venda, e uma prática exposição dos produtos proporcionará ao cliente uma comodidade ao comprar.

- Sistema de informações gerenciais mais eficientes

Um dos maiores gargalos da empresa é seu sistema de informação gerencial. Existem algumas operações que não funcionam como deveriam e causam transtornos na produção e interpretação de dados.

A solução será um sistema que atenda as carências do atual sistema e que traga melhores resultados.

- Melhor administração de estoques

De acordo com o proprietário da empresa, serão feitas mudanças nos estoques na fábrica e nos estoques das lojas.

Exposição / estoque

- *O estoque de produtos acabados será separado da loja de fábrica;*
- *Será contratada uma pessoa para trabalhar na expedição de mercadorias;*
- *A expedição de mercadorias será informatizada;*
- *Os estoques de todas as lojas será acompanhado, também pela expedição;*
- *Serão feitas modificações no espaço físico para dar maior agilidade ao trabalho de expedição e estoque;*
- *Será cobrado uma maior agilidade do setor de expedição.*

Produção

- *Um modelo somente será produzido com a aprovação do setor de vendas;*
- *Diminuir o prazo entre aprovação de modelo e saída para expedição;*
- *Mudança no lay-out da produção para agilizar o fluxo de peças dentro do chão-de-fábrica;*

Transporte

- *Racionalizar o roteiro de recolhimento das caixas das lojas com a entrega de mercadorias nos pontos de vendas;*
- *Compra de um veículo maior para a entrega de mercadorias;*
- *Destacar um funcionário para entrega;*
- *Melhor rotatividade da mercadoria*
 - *Com uma maior variedade de modelos haverá uma maior rotatividade de peças;*
 - *Desovar os estoques antigos com promoções;*
 - *Fazer, constantemente, o remanejamento de mercadorias.*

3.4 Mudanças Propostas

Através da implantação de uma estratégia de logística, a empresa pretende alcançar algumas melhorias tais como:

- Diminuir os tempos de produção;
- Diminuir o tempo de entrada de matéria-prima e saída de peças prontas;
- Diminuir os tempos de cada operação;
- Maior rapidez na entrega de mercadorias nos pontos de vendas;
- Diminuir os estoques de produtos acabados;
- Diminuir os estoques de matéria-prima;
- Aumentar a rapidez de informação entre os setores da fábrica.

4 CONCLUSÕES

O ambiente em que as empresas operam atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Portanto, elas estão buscando a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação aos seus 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 presente monografia teve como objetivo principal, analisar o papel da logística estratégica em empresas varejistas do setor de confecção, as quais estão inseridas em um contexto de mercado globalizado. Para isto foi realizada uma ampla revisão de literatura sobre logística de onde foi retirado o subsídio para a análise realizada, bem como para o relato das principais estratégias competitivas concernentes à logística, e para a identificação das dificuldades de implantação de uma boa estratégia de logística no setor de confecção, buscando apontar possibilidades de melhoria levando-se em conta a relação custo/benefício.

Alcançados tais objetivos, foi possível concluir que ao ser corretamente entendida e aplicada, a logística permite desenvolver estratégias

para a redução de custos e o aumento do nível de serviço ofertado ao cliente. Como essas duas condições, isoladamente ou em conjunto, é possível estabelecer diferenciais competitivos, justificando-se que este seja o caminho escolhido por um número crescente de empresas para buscar vantagens sobre a concorrência.

Como resultado da pesquisa desenvolvida conclui-se que a não-utilização de uma estratégia de logística pode ser responsável pela geração de problemas que aparentemente podem parecer não muito importantes por serem analisados sob um ponto de vista de isolamento, mas que ao serem apontadas todas as dificuldades enfrentadas desde a produção até a venda, de forma unificada, pode-se perceber que uma interfere na outra de modo que somente através de uma ação estratégica bem planejada é possível reverter os problemas enfrentados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

ALABY, Michel. *Tendências e desafios da área de comércio exterior*. Global comércio exterior e transporte, São Paulo, v. 1, n. 60, p. 118, abr. 2003.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BAUMANN, Renato (org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 490 p.

BEAR, Werner. *A economia brasileira*. São Paulo: Nobel, 1996. 416 p.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001. 593 p.

CARMO, Maria Geralda Marigê Teixeira do; SOTERO, Renata Carvalho Rezende; FERNANDES, Samuel Oliveira. *Logística Reversa. Gestão e tecnologia industrial*. Disponível em: <http://www.ietec.com.br/ietec/cursos/>
Acesso em: 03 de maio de 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHRISTOPER, Martin. *A logística do marketing*. São Paulo: Futura, 1999. 215 p.

CHRISTOPER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento: estratégia para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997. 120 p.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços*. São Paulo: Pioneira, 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. (Orgs.). *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: Papyrus, 1995. p. 18.

DORNIER, Philippe-Pierre et al. *Logística e operações globais: texto e casos*. São Paulo: Atlas, 2000.

FABBE-COSTES, N.; COLIN, J. Formulating logistics strategy. In: COOPER, J. (Ed.). *Logistics and distribution planning*. London: Kogan Paged Limited, 1994.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991

FLEURY, Paulo Fernandes; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

GAZETA MERCANTIL, *Artigo Logística pode levar à fidelização de clientes*, 16/05/2000.

GAZETA MERCANTIL, *Artigo Logística reduz custos na Ford*, 21/05/2000.

KOBAYASHI, Shun'ichi. *Renovação da Logística, Como Definir Estratégias de Distribuição Física Global*. São Paulo: Atlas S.A, 2000.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LICZBINSKI, Carin Raquel. *Modelo de informações para o gerenciamento das atividades das pequenas indústrias de produtos alimentares do rio grande do sul*. 144p. Dissertação (Mestrado) –Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

LOG & MAN. *Logística, movimentação e armazenagem de materiais*. São Paulo, v. 1, n. 150, abr. 2003. 112 p.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas. *Os custos logísticos do comércio exterior brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras, 2000. 136 p.

MAGNOLI, Demétrio. *Globalização: estado nacional e espaço mundial*. São Paulo: Moderna, 1997. 96 p.

MARINO, Silvia. Evoluindo com a logística. *Revista de Tecnológica*, São Paulo, ano 9, n. 100, mar. Disponível em: <http://www.tecnologica.com.br>, Acesso em: 30 jun. 2005.

MAZZEO, Marco Aurélio Pires. *A Importância da informação na logística - programação de peças pequenas por nível de Estoque na Fiat*. 203 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MENEZES, Edgard Jose Carbonell; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Será possível às pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das pedras: ENANPAD. 1 CD-ROM.

NAZÁRIO, Paulo. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Carlos Tavares de. *Comércio exterior e a questão portuária*. São Paulo: Aduaneiras, 1992. 326 p.

OLMO, Luis Francisco Chabot. *Informação e competitividade: estudo de caso de um sistema de informação logístico da Fiat Automóveis*. 133p. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

PIPKIN, Alex. *Marketing Internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 2000. 118 p.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, Paulo César Alves. *Logística e aduana*. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 168 p.

SALOMÃO, Alexa. *Um árduo caminho*. Exame, São Paulo, v. 1, n. 9, p. 50-51, maio 2003.

SEMINÁRIO INTERNACIONAL PROJETO & LOGÍSTICA, *Desafios e Oportunidades para o Novo Milênio*, Centro de Convenções de Vitória, em 23 e 24/03/2000.

SPENDOLINI, M. *The benchmarking book*. New York: AMACOM, 1992.

TEIXEIRA, Mario S.C.. Apostila curso de análise de sistemas de Informação. FCG/UNA. Associação de comércio exterior do Brasil. *Por uma política de financiamento e garantias à exportação*. <http://www.aeb.org.br/>, acessado em 03/05/05.