



**LOGÍSTICA EMPRESARIAL: AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA LOGÍSTICA
NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO ENTRE OS ELOS DA CADEIA DE
SUPRIMENTOS**

**BUSINESS LOGISTICS: EVALUATION OF LOGISTIC COMPETENCE IN THE
DISTRIBUTION PROCESS BETWEEN THE SUPPLY CHAIN LINKS.**

Edgar Nogueira Neves¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Ieso Costa Marques²

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso – GO

¹ **Edgar Nogueira Neves** - Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - E-mail:

² **Ieso Costa Marques** - Coordenador do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) - Brasil - E-mail:

RESUMO

Uma das formas da organização obter vantagem competitiva é por meio da competência logística, tendo em vista que, é através do processo logístico que os produtos são armazenados e escoados dentro da cadeia de suprimentos. A distribuição física compreende os processos operacionais que permitem transportar os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto de consumo. O problema de pesquisa que norteou o estudo foi: Como o posicionamento estratégico da logística pode otimizar as operações entre os elos da cadeia de suprimentos? O objetivo geral foi avaliar de que forma a logística poderia agregar valor ao processo de distribuição física quando posicionada como uma competência organizacional. E como objetivos específicos: a) Realizar um estudo bibliográfico dos principais autores que tratam do assunto para uma melhor compreensão do tema; b) Identificar quais seriam os aspectos necessários para que a logística fosse posicionada como uma competência organizacional; e, c) Apresentar os benefícios decorrentes da competência logística para o processo de distribuição física de produtos de uma empresa especializada no processamento de grãos de café. A metodologia de pesquisa escolhida para foi o estudo de caso. A pesquisa apresentou resultados que apontam para a implementação futura de estratégias voltadas a redução do tempo de localização das mercadorias em estoque, uso eficiente do espaço físico para acomodação de mercadoria, redução do número de ocorrência de avarias e otimização do processo de manuseio de materiais, dentre outros mencionados neste estudo.

PALAVRAS-CHAVE: LOGÍSTICA. DISTRIBUIÇÃO. COMPETÊNCIA.

ABSTRACT

One of the forms of the organization organization competitive advantage is through logistical competence, considering that it is through the logistical process that products are stored and shipped within the supply chain. Physical distribution comprises the operational processes that make it possible to transport products from the point of manufacture to the point of consumption. The research problem that guided the study was: How can the strategic positioning of logistics optimize operations between the links in the supply chain? The overall objective was to assess how logistics could add value to the physical distribution process when positioned as an organizational competency. And as specific objectives: a) Conduct a bibliographic study of the main authors who deal with the subject for a better understanding of the subject; b) Identify which are the front aspects for logistics to be positioned as an organizational function; and, c) Presents the benefits arising from the logistical competence for the physical distribution process of products of a special company in the processing of coffee beans. The research methodology chosen for was the case study. The research presented results that point to a future implementation aimed at reducing the time to locate substances in stock, efficient use of physical space for accommodating goods, reducing the number of damage occurrences and optimizing the material handling process, others highlighted in this study.

KEYWORDS: LOGISTICS. DISTRIBUTION. COMPETENCE.

1 INTRODUÇÃO

No decorrer das décadas a população mundial vivenciou inúmeras mudanças sejam elas no campo científico, política, relações sociais ou na organização do trabalho. Um dos fatores que tem colaborado para o desenvolvimento das organizações é a difusão da tecnologia, que facilitou o processo de comunicação global e possibilitou o aumento da capacidade produtiva.

Gradativamente com a aplicação dos recursos de tecnologia os processos organizacionais manuais foram substituídos por processos automatizados, levando a uma sistemática reestruturação do trabalho. Um dos efeitos dessa reestruturação foi o aumento da capacidade produtiva, que possibilitou à indústria de manufatura acompanhar o crescimento da demanda de consumo. Entretanto, o aumento da capacidade de produção de forma isolada não garante à organização competitividade.

Uma das formas da organização obter vantagem competitiva é por meio da competência logística, tendo em vista que, é através do processo logístico que os produtos são armazenados e escoados dentro da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, a logística otimiza a produção através do planejamento e controle das atividades de transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos. Ao integrar os processos de armazenamento e distribuição a logística pode disponibilizar produtos e serviços quando e onde necessários ao menor custo total possível, tornando-se peça-chave para a criação de valor no canal de suprimentos.

Diante disso, o presente artigo tem como tema o seguinte problema de pesquisa: como o posicionamento estratégico da logística pode otimizar as operações entre os elos da cadeia de suprimentos? O objetivo geral será avaliar de que forma a logística pode agregar valor ao processo de distribuição física quando posicionada como uma competência organizacional. Para que tal objetivo seja alcançado foram levantados os seguintes objetivos secundários: realizar um estudo bibliográfico dos principais autores que tratam do assunto para uma melhor compreensão do tema; identificar quais são os aspectos necessários para que a logística seja posicionada como uma competência organizacional; apresentar os benefícios decorrentes da competência logística para o processo de distribuição física de produtos de uma empresa especializada no processamento de grãos de café.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Logística empresarial

Durante a antiguidade a logística foi exercida de forma inconsciente por indivíduos que realizavam o transporte e o armazenamento de mercadorias para o próprio consumo. Entretanto, a falta de um sistema logístico desenvolvido impedia a movimentação de grandes quantidades de mercadorias e reduzia o tempo de armazenamento dos produtos perecíveis. Este limitado sistema obrigava a população a se estabelecer próximo as fontes de produção reduzindo o consumo a uma limitada variedade de produtos.

Segundo Ballou (2007), na medida em que os sistemas logísticos são aprimorados o consumo e a produção tendem a experimentar uma separação geográfica, ou seja, cada região pode se especializar na produção de determinado produto (conforme a disponibilidade de recursos) e enviar o excedente dessa produção as demais regiões consumidoras com vantagem econômica para a troca. Dessa forma, as mercadorias com produção local escassa podem ser adquiridas por meio da importação seguindo o princípio da vantagem comparativa.

A logística segundo Cavanha Filho (2001), é responsável por planejar, implementar e controlar de forma eficiente o fluxo de bens, serviços e informações do ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de atender as expectativas do consumidor. Dessa forma segundo Ballou (2007), a logística é a ponte que liga os locais de produção e consumo separados por tempo e distância, contribuindo para o desenvolvimento das empresas que operam em uma economia de alto nível.

De acordo com Bowersox (2014, p. 32), a logística “é responsável pela gestão do processamento de pedidos, estoques, transportes, combinação de armazenamento, manuseio de materiais e embalagens.” Segundo o autor, todas estas atividades estão integradas por meio de uma rede de instalações que tem como objetivo apoiar as necessidades operacionais de suprimento, produção e atendimento ao cliente.

Para Rodrigues (2002), o conceito de logística empresarial está ligado ao processo de adquirir, manusear, transportar, distribuir e controlar de forma eficaz os bens disponíveis. Segundo o autor, a logística administra o valor dos produtos por meio do controle dos processos de transporte, fluxo de informação e armazenamento movimentando produtos e serviços em direção aos clientes para que estes estejam acessíveis quando necessários.

Segundo Bowersox (2014), é responsabilidade da logística projetar e administrar sistemas de controle para o transporte e a localização geográfica dos estoques de matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados sempre com o objetivo de atingir o menor custo total possível. De acordo com o autor, alcançar o menor custo total significa realizar as operações de forma eficiente reduzindo-se a quantidade de ativos humanos e financeiros aplicados à logística.

Segundo Ballou (2007), a logística empresarial é o campo de estudo da gestão integrada das áreas tradicionais de finanças, marketing e produção. De acordo com o autor, as organizações sempre estiveram em contato com as atividades de estoque e transporte sendo novidade apenas a gestão coordenada de atividades inter-relacionadas e o conceito de que a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do cliente.

Para as organizações o desafio está em coordenar a competência logística em uma cadeia de suprimentos integrada voltada para o serviço ao cliente. Dessa forma, com o gerenciamento das atividades logísticas a organização aumenta a eficiência de seus processos e agrega valor à cadeia de suprimentos ao integrar suas operações internas e externas.

2.2 Cadeia de suprimentos

Segundo a definição promulgada pelo *Council of Logistics Management (CLM)*, a logística é o processo de planejar, implantar e controlar de forma eficiente e eficaz o fluxo de mercadorias, serviços e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo do produto, com o propósito de atender às exigências do cliente. Esta é uma boa definição para logística, pois expressa a noção de que o fluxo de mercadorias deve ser controlado desde a aquisição da matéria-prima (ponto de origem), até o momento de descarte do produto (logística reversa).

De acordo com Ballou (2007), a definição do CLM caracteriza a logística como um processo o que a inclui em todas as atividades necessárias para a disponibilização de bens e serviços ao cliente. Entretanto, esta definição implica que a logística seja parte do processo da cadeia de suprimentos e não o processo como um todo. Segundo o autor, o gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management*) é um termo que expressa a essência da logística integrada e que destaca as interações que ocorrem entre as funções de marketing, logística e produção.

Segundo Slack (1993), a cadeia de suprimentos pode ser dividida em três partes: rede total, rede imediata e rede interna. A rede interna é composta pelo fluxo de informações e materiais entre os setores de operação da própria empresa; a rede imediata é constituída pelos fornecedores e clientes imediatos da empresa; a rede total é composta pela união das redes imediatas que pertencem a determinada cadeia de indústrias ou serviços.

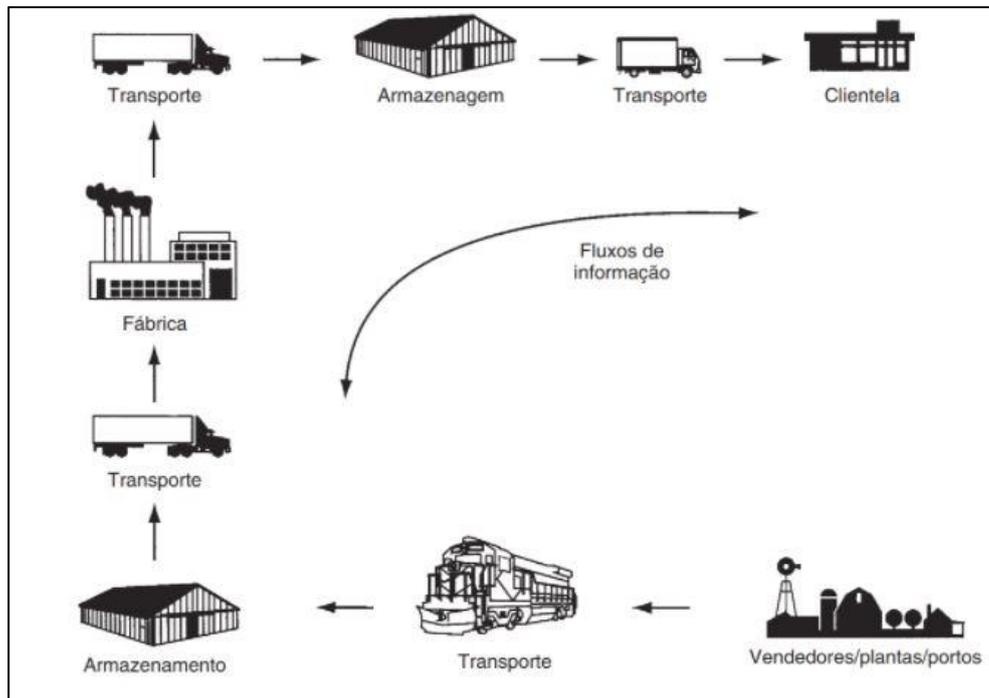
O gerenciamento da cadeia de suprimentos segundo Ballou (2007), engloba a eficiência e a eficácia das operações que ocorrem entre os departamentos da empresa e entre as demais empresas que constituem o canal do fluxo de produtos. Algumas oportunidades para a redução de custos e melhoria do serviço ao cliente surgem mediante a coordenação e colaboração entre os integrantes dessa rede.

Para Bowersox (2014), a gestão da cadeia de suprimentos consiste na colaboração entre as organizações para impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional, pois para cada organização envolvida o relacionamento reflete uma opção estratégica. O gerenciamento da cadeia de suprimentos é um arranjo organizacional baseado na dependência e na colaboração, as operações da cadeia exigem o controle dos processos que atravessam as áreas funcionais da organização e o gerenciamento dos processos que conectam os fornecedores, parceiros de negócios e clientes através das fronteiras organizacionais.

De acordo com Pires (1998), a gestão da cadeia de suprimentos é uma visão holística expandida da administração de materiais tradicional que abrange a gestão da cadeia produtiva de forma estratégica e integrada. A SCM (*supply chain management*) pressupõe que a empresa deve definir a sua estratégia competitiva a partir da posição que ocupa dentro da cadeia produtiva na qual está inserida.

Segundo Bowersox (2014), dentro da cadeia de suprimentos a logística é a função necessária para transportar e posicionar geograficamente o estoque. Desse modo, a logística é um subconjunto de atividades que agrega valor através do gerenciamento de pedidos, controle de estoque, transporte de mercadorias e manuseio de materiais. Quando integrada a logística é capaz de sincronizar a cadeia de suprimentos como um processo contínuo, sendo essencial para a conectividade entre todas as empresas.

Figura 1. A cadeia de suprimentos imediata da empresa.



Fonte: Ronald H. Ballou (2007).

Como mostra a figura, a cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas ao fluxo de produtos, informação, transformação de mercadorias e transporte até o usuário final. Os produtos e informações devem fluir tanto para cima quanto para baixo dentro da cadeia de suprimentos, pois o gerenciamento deve ocorrer por meio da integração das atividades logísticas para que uma vantagem competitiva sustentável possa ser alcançada.

2.3 Distribuição Física

Segundo Novaes (2015), o processo de abastecer a manufatura com matéria-prima e componentes é denominado de *Inbound Logistics*, popularmente conhecido no Brasil como logística de suprimentos. De acordo com o autor, esta é uma atividade logística muito importante para a organização devido ao seu efeito estratégico e importância econômica. O processo logístico de deslocamento de produtos acabados, denominado de *Outbound Logistics*, assume grande importância na etapa de comercialização e transferência de posse, pois afeta a percepção do cliente sobre o nível de serviço prestado pela empresa.

Os especialistas em logística denominam de distribuição física os processos operacionais que permitem transportar os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto de consumo. Segundo Figueiredo (2008), o campo de atuação da logística evoluiu de um

tratamento restrito da distribuição física de bens e materiais para um escopo mais abrangente, que considera todas as atividades que acontecem ao longo da cadeia de suprimentos. Dessa forma, além de controlar os processos internos de compras, administração de materiais e distribuição física, a logística é responsável pela integração das atividades interdepartamentais com os processos externos de transferência de posse.

Para Botelho (2003), a distribuição física é uma das principais atividades da empresa, pois contribui para o sucesso do processo de atendimento ao cliente. O planejamento estratégico desta atividade cria condições para que a empresa atinja a eficiência e a confiabilidade no serviço prestado, garantindo a satisfação do cliente e a redução dos custos operacionais. Segundo Bowersox (2014), a distribuição deve garantir que todos os componentes pertinentes à cadeia de suprimentos estejam disponíveis no prazo e com a qualidade determinada. Nesse sentido, é dever do profissional de logística planejar as necessidades operacionais de distribuição para garantir a disponibilidade dos produtos requeridos pelo cliente, assegurando que todo o processo seja realizado com um custo razoável.

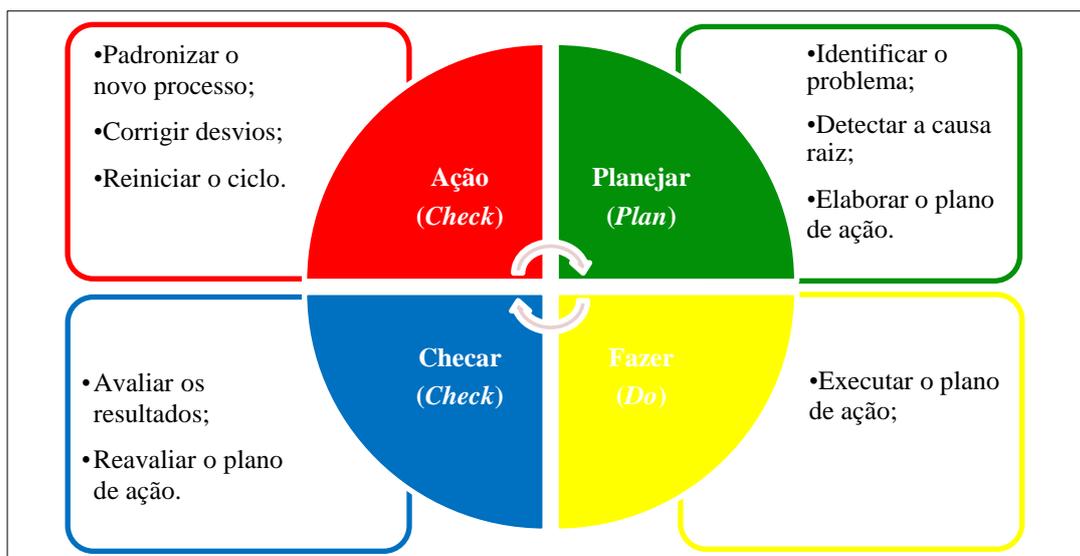
Segundo Vieira (2006), ao abandonar a ideia de cadeia fixa é possível desenhar uma estratégia logística que inclua fornecedores com diferentes competências no mesmo estágio do processo de produção. Dessa forma, é possível flexibilizar não apenas o processo logístico, como também, o próprio produto. De acordo com o autor, canais flexíveis são aqueles que não precisam necessariamente seguir um fluxo a partir de um ponto predeterminado, mas podem assumir diferentes formatos com a intenção de customizar o produto do canal em uma rede de relacionamentos organizacionais.

2.4 O ciclo PDCA e o processo de melhoria contínua

O método de melhoria contínua criado por Walter A. Shewart na década de 1930 foi popularizado por William Edward Deming na década de 1950 no Japão como uma das ferramentas da qualidade que pode ser utilizada para o controle do processo de solução de problemas. Segundo o autor Juran (1994), o gerenciamento de processos pode ser realizado por meio de três ações gerenciais: planejamento, controle e melhoria, também conhecidos como Trilogia Juran. Sob a visão da Qualidade Total (TQM), o gerenciamento de processos deve ocorrer por meio do giro do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Dessa maneira, deve haver um ciclo PDCA para cada uma das três ações gerenciais citadas.

Sendo constituído por quatro etapas o ciclo PDCA pode ser utilizado na melhoria contínua de um processo por meio do estabelecimento de novas metas a cada giro do ciclo. De acordo com Campos (1992), a fase P (*Plan*) é constituída pelas etapas de identificação do problema, caracterização do problema, detecção da causa raiz e elaboração do plano de ação. A fase D (*Do*) é a etapa responsável pela implementação do plano de ação, seguindo as diretrizes preestabelecidas na etapa de planeamento. A fase C (*Check*) é a etapa de verificação dos resultados obtidos com a execução do plano de ação, caso seja necessária nesta etapa é realizada uma revisão do plano de ação para que os desvios possam ser adequadamente tratados. A fase “A” (*Action*) é caracterizada pela ação após o desdobramento e execução do plano de ação, nesta etapa caso tenha obtido sucesso o novo processo é documentado e torna-se o novo padrão. Caso contrário, o plano de ação é encerrado e um novo ciclo é iniciado formulando-se um novo plano de ação.

Figura 2. Etapas do ciclo PDCA.



Fonte: Desenvolvido pelo autor baseados em Campos (1992).

Como mostra a figura o PDCA é estruturado em forma de círculo, enfatizando a ideia de ciclo contínuo. A cada giro do ciclo novas metas são estabelecidas a fim de que os processos sejam continuamente melhorados dando forma ao conceito da melhoria contínua. Entretanto, segundo Campos (1992), para a obtenção, tratamento e utilização das informações necessárias para a elaboração das etapas do ciclo PDCA é necessário o uso de técnicas e ferramentas complementares.

Segundo Werkema (1995), o ciclo PDCA é um método gerencial que pode ser utilizado para auxiliar a tomada de decisão sobre como atingir as metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Segundo a definição do autor, o ciclo PDCA pode ser empregado como um método de tomada de decisão para a solução dos problemas organizacionais, mapeando o caminho a ser seguido para que as metas e objetivos sejam alcançados.

Portanto, a aplicação do método PDCA para a melhoria contínua dos processos de distribuição física de uma empresa, pode contribuir para o planejamento de suas operações fazendo com que os recursos disponíveis sejam aplicados de forma eficiente e os objetivos operacionais sejam atingidos de modo eficaz.

3 METODOLOGIA

Diante do objetivo proposto para este projeto de pesquisa a metodologia escolhida para a sua elaboração foi o estudo de caso. De acordo com Yin (2015), O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto podem não ser claramente evidentes.

Quanto ao tipo de pesquisa trata-se de uma pesquisa qualitativa que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), é uma investigação com base nas características do fenômeno que considera a parte subjetiva do problema e se preocupa com os aspectos da realidade. O que significa que os aspectos não podem ser quantificados, direcionando o foco para a explicação da dinâmica das relações sociais. Quanto aos meios trata-se de uma revisão bibliográfica, que é a relação de dados secundários extraídos de determinado trabalho ou obra literária. Para sua elaboração foram utilizados livros e artigos, tanto físicos como digitais (APPOLINÁRIO, 2004).

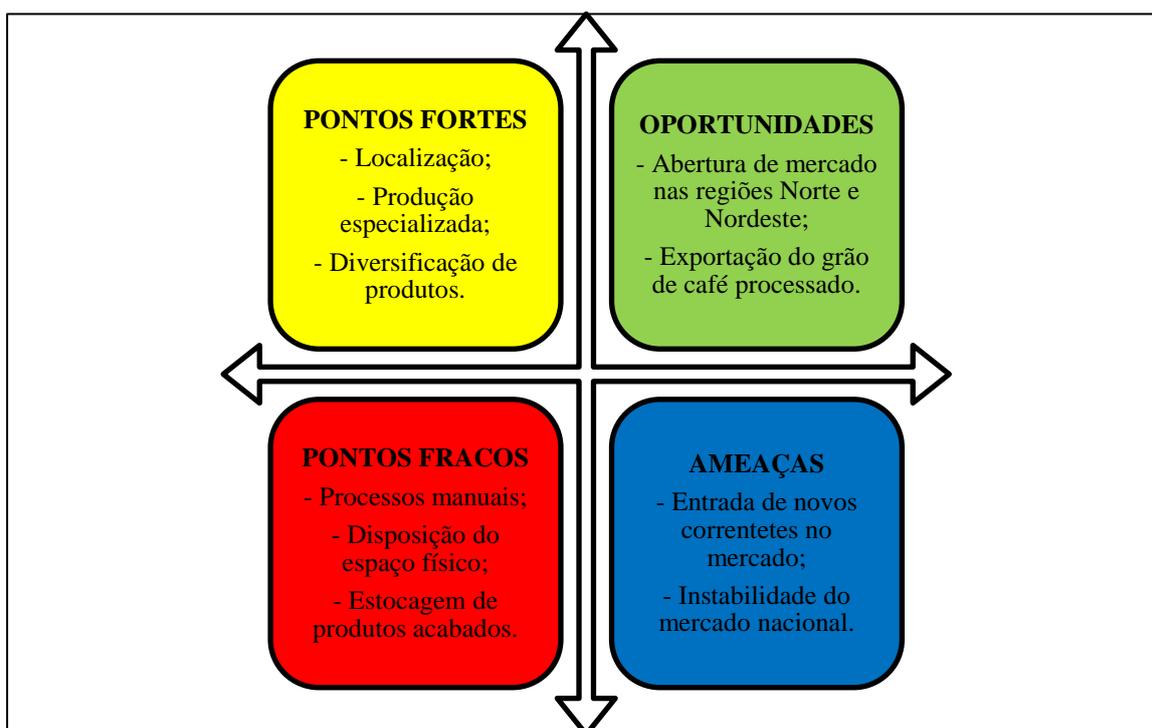
Para o estudo do problema proposto foi realizada uma pesquisa exploratória para a compreensão de fatores adversos, proporcionando uma visão geral do fato. De acordo com Gil (2012), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses de pesquisa para estudos posteriores. O principal objetivo desse projeto é obter conhecimento sobre o assunto tratado para que assim seja possível a construção de hipóteses sobre o tema, proporcionando uma melhor compreensão dos fatos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados para a elaboração deste estudo de caso foram coletos no período de 15/01/2021 a 15/04/2021 e apresentam alguns dos principais aspectos operacionais do setor de distribuição física de uma organização. A empresa estudada neste trabalho, identificada de forma fictícia como Alfa LTDA, está localizada no Distrito Agroindustrial de Anápolis/GO. Trata-se de uma indústria especializada no processamento de grãos de café, que além da torrefação, desenvolve produtos à base do café e realiza a produção de alimentos que podem ser consumidos em conjunto com o produto como, por exemplo, *cookies*, rosquinhas e *wafers*. Atualmente a produção e a distribuição física da empresa estão concentradas na cidade de Anápolis, que tem como objetivo atender a região metropolitana do estado de Goiás e as regiões circunvizinhas do interior goiano. Entretanto, para a expansão do território de atuação da organização foi iniciada em 2020 a construção de uma filial na cidade de Palmas/TO, que será responsável por atender as regiões norte e nordeste do país.

Como parte do desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma análise SWOT para o levantamento dos pontos fortes e fracos da organização e identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo, conforme a figura a seguir:

Figura 3. Análise SWOT da empresa Alfa LTDA.



Fonte: Pesquisa do autor (2021).

Como mostra a análise SWOT, a empresa Alfa LTDA dispõe de alguns fatores positivos para o crescimento do negócio. Entretanto, para que a empresa possa atingir o desenvolvimento saudável é necessário um trabalho coordenado para eliminar os pontos fracos e reduzir os riscos externos.

Com o objetivo de promover a logística ao *status* de competência organizacional, a empresa Alfa iniciou a reestruturação da estratégia competitiva com a aplicação do método PDCA para a solução dos problemas operacionais da área de distribuição física. Após o treinamento dos colaboradores foram executadas as etapas do PDCA conforme descrito por Campos (1992). Na fase P (*Plan*), foi realizado um *brainstorming* para o levantamento das possíveis causas para o aumento do atraso na entrega de mercadorias. Como resultado, constatou-se que boa parte das causas estavam ligadas a falhas no processo de armazenamento, movimentação e embarque de mercadorias. Com base nos resultados foi elaborado um plano de ação para solucionar o problema de atraso na entrega de mercadorias, conforme mostra a tabela a seguir:

Figura 4. Plano de ação para a redução do atraso na entrega de mercadorias.

Processo	Falha	Motivo	Medida
Armazenamento	Localização das mercadorias	Organização dos produtos de forma aleatória	Aplicar o método de armazenamento combinado e endereçar as mercadorias
	Disposição das mercadorias	Espaço para o armazenamento dos produtos	Aplicar o método de armazenamento vertical
Movimentação	Avaria das mercadorias	Conhecimento sobre o manuseio dos produtos	Treinar os colaboradores para a movimentação de mercadorias
	Tempo de deslocamento das mercadorias	Equipamentos para movimentação dos produtos	Comprar empilhadeiras para facilitar o manuseio das mercadorias
Embarque	Separação das mercadorias	Método para separação e conferência das mercadorias	Utilizar <i>palets e check list</i> para a separação e conferência das mercadorias
	Tempo de carregamento do caminhão	Organização do espaço físico	Aplicar o modelo de <i>crossdocking</i>

Fonte: Pesquisa do autor (2021).

Como mostra o quadro, para solucionar o problema de atraso na entrega de mercadorias foi necessário estabelecer medidas para o combate das causas do problema. O prazo estipulado para a implementação do método PDCA no departamento de logística foi de três meses, sendo: dois meses para a implantação e desenvolvimento do método; e um mês para a avaliação dos resultados obtidos com a aplicação do método.

Na fase D (*Do*), as medidas estabelecidas pelo processo de planejamento foram executadas respeitando-se o limite de tempo preestabelecido pelos gestores da empresa. Nesta etapa ocorreram investimentos para a compra de duas empilhadeiras e a construção das prateleiras para o armazenamento vertical. Na fase C (*Check*), todas as medidas aplicadas foram avaliadas pelos indicadores de tempo de execução e número de ocorrências. Como não foram identificados desvios o processo de reavaliação do plano de ação não foi necessário.

Três meses após a implementação do método PDCA iniciou-se a fase A (*Action*), momento em que os indicadores foram avaliados para validar a eficácia do plano de ação executado. Com a análise dos resultados pode-se observar uma significativa redução do atraso na entrega de mercadorias, de modo que: 1) com a aplicação do método de armazenamento combinado e o endereçamento foi possível reduzir o tempo de localização das mercadorias em estoque; 2) com a aplicação do método de armazenamento vertical foi possível utilizar de forma eficiente o espaço para acomodação de mercadorias favorecendo a disposição estratégica dos produtos; 3) Com a aplicação de treinamento para os colaboradores a empresa conseguiu reduzir o número de ocorrência de avarias e otimizou o processo de manuseio de materiais; 4) Com a utilização das empilhadeiras a equipe conseguiu reduzir em 30min o tempo de movimentação de mercadorias do ponto de recebimento ao ponto de armazenagem, além de facilitar o processo de carregamento; 5) Com o uso de *palets* e a verificação por meio do *check list* foi possível otimizar os processos de separação, conferência e movimentação de mercadorias; 6) Com a aplicação do modelo de *crossdocking* foi possível otimizar os processos de armazenamento e embarque de mercadorias, levando a uma redução do tempo de estocagem e aumento da eficiência no embarque de mercadorias. Após a confirmação da eficácia do plano de ação todas as etapas foram documentadas e as medidas incorporadas ao processo de distribuição física.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante décadas a logística esteve ligada somente as atividades básicas de transporte e armazenamento de produtos. Entretanto, o avanço da tecnologia e a expansão das fronteiras

comerciais fizeram com que as organizações desenvolvessem estratégias aprimoradas para a distribuição física. Com o objetivo de atingir um nível de serviço adequado, as empresas passaram a realizar maiores investimentos no sistema logístico, para que dessa forma, a necessidade do cliente pudesse ser atendida. Diante disto, o objetivo geral deste trabalho foi avaliar de que forma a logística pode agregar valor ao processo de distribuição física quando posicionada como uma competência organizacional. Para que tal objetivo fosse alcançado foram levantados os seguintes objetivos secundários: realizar um estudo bibliográfico dos principais autores que tratam do assunto para uma melhor compreensão do tema; identificar quais são os aspectos necessários para que a logística seja posicionada como uma competência organizacional; apresentar os benefícios decorrentes da competência logística para o processo de distribuição física de produtos de uma empresa especializada no processamento de grãos de café.

Para a elaboração deste trabalho foi realizado um estudo de caso na empresa Alfa LTDA, localizada do Distrito Agroindustrial de Anápolis/GO. Após atingir os objetivos secundários foi possível identificar que, para que a logística seja posicionada como uma competência organizacional é necessário realizar algumas mudanças nos aspectos da cultura organizacional e em parte dos processos gerenciais, tendo em vista que, sem uma abordagem sistêmica e estratégica o departamento de logística tende a executar as operações de forma assíncrona, prejudicando o desempenho organizacional.

Alguns dos benefícios identificados no processo de distribuição física da empresa Alfa LTDA após o posicionamento da logística como uma competência organizacional foram: redução do tempo de localização das mercadorias em estoque; uso eficiente do espaço físico para acomodação de mercadorias; disposição estratégica dos produtos; redução do número de ocorrência de avarias; otimização do processo de manuseio de materiais; redução do tempo de movimentação de mercadorias; otimização dos processos de separação, conferência e movimentação de mercadorias; redução do tempo de estocagem e aumento da eficiência no embarque de mercadorias.

Dessa forma, ao evidenciar que o posicionamento da logística como uma competência organizacional pode contribuir para a melhoria do processo de distribuição física, o objetivo geral deste trabalho pode ser alcançado. Em razão do uso da competência logística os processos internos e externos podem ser integrados, levando a otimização das atividades que ocorrem entre os elos da cadeia de suprimentos. Ao elevar o nível de serviço ao cliente, a

competência logística agrega valor aos produtos e serviços da cadeia de suprimentos disponibilizando-os quando e onde necessários ao menor custo total possível

6 REFERENCIAS

APPOLINARIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Tradução Raul Rubenich. – 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COPPER, M. Bixby, BOWERSOX, John C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CAMPOS, V.F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no Estilo japonês)**. 2ª. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. (Rio de Janeiro; Bloch Ed.)

CAVANHA FILHO, A.O. **Logística: novos modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ENOMOTO, Leandro Minoru; LIMA, Renato da Silva. **Análise da distribuição física e roteirização em um atacadista**. Production, v. 17, 2007.

FIGUEIREDO, Kleber; ARKADER, Rebecca. **Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística**. Revista Tecnológica, v. 33, 1998.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o Projeto**. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOZADA, Gisele. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PIRES, S. R. I. **Managerial implications of the modular consortium model in a Brazilian automotive plant**. International Journal of Operations & Production Management, v. 18, n. 3, 1998.

RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Logística e distribuição física**. São Paulo: ADUANEIRAS, p. 203-229, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

WERKEMA, M.C.C. As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos.
Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.