

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

Programa de Mestrado em Gestão de Negócios

Amarildo de Souza Nogueira

**Identificação das competências logísticas em empresas da região
do ABCD**

Mestrado em Gestão de Negócios

Santos

2011

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS

Programa de Mestrado em Gestão de Negócios

Amarildo de Souza Nogueira

**Identificação das competências logísticas em empresas da região
do ABCD**

Dissertação apresentada a Banca examinadora ao Programa de Pós-Graduação *Stricto sensu* em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos – Unisantos, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João.

Santos

2011

Amarildo de Souza Nogueira

**Identificação das competências logísticas em empresas da região
do ABCD**

**Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
em Gestão de Negócios da Universidade Católica de
Santos – UNISANTOS para obtenção do título de
Mestre.**

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João

Prof. Ph.D. Hamilton Pozo

Prof. Dr. Luciano A. Prates Junqueira

Dados Internacionais de Catalogação

Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos -UNISANTOS

SIBIU

N778i NOGUEIRA, Amarildo de Souza

Identificação das competências logísticas em empresas

da região do ABCD / Amarildo de Souza Nogueira – Santos: [s.n], 2011

114f.; 30 cm (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa de Mestrado em Gestão de Negócios).

I. NOGUEIRA, Amarildo de Souza. II. Título.

CDU 65.01(043.3)

A minha querida esposa Maria das Dôres, pessoa de grande coração e inteligência que sempre esteve ao meu lado, em todos os momentos para conclusão deste trabalho, minha filha Ana Luiza benção de Deus em nossas vidas, meu pai, mãe e irmãos que sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar meus passos e me dotar de determinação e proporcionar a oportunidade de realizar este curso de mestrado.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João, pela dedicação e por ter me aceitado como orientando e por extrair de minha pessoa o melhor para elaboração deste trabalho.

A todos os professores do programa de mestrado da Universidade Católica de Santos, no qual tive a oportunidade e privilégio de poder conviver e obter tantos novos aprendizados.

Ao Prof. Dr. Getúlio Akabane, pelo apoio e crédito em meu esforço na concretização deste mestrado e por ser uma pessoa que tenho como referência em minha vida acadêmica.

A Mônica Meschini e Cátia Caires dos Santos Silva colaboradoras da secretária da instituição que sempre me atenderam prontamente e com muita atenção.

À minha esposa Maria das Dôres, pelo carinho, colaboração, amor e apoio durante este período.

A minha filha Ana Luiza, minha alegria e força em todos os momentos de dificuldades.

Aos meus pais, José Mário e Ana Rita que tanto amo e que sempre me direcionaram por serem um exemplo em minha vida.

Aos meus irmãos, Alvaro, Anderson e Ana Paula, amigos e parceiros seres tão especiais em minha vida.

“Ação sem visão é um simples passatempo.

Visão sem ação, não passa de um sonho.

Somente visão com ação pode transformar o mundo”.

Joel Backer

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1. Problema	21
1.2. Objetivos	23
1.2.1. Objetivo Geral	23
1.2.2. Objetivos Específicos.....	23
1.3. Justificativa e relevância.....	23
2. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	26
2.1 Operacionalização do Constructo.....	28
2.1.1 Variável	28
2.2 Amostra	29
2.3 Instrumento da Pesquisa.....	29
2.4 Coleta dos dados.....	29
2.5 Análise de resultados	30
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
3.1 Logística Empresarial.....	31
3.1.1 A Importância da Logística.....	32
3.1.2 Definição de Logística.....	33
3.1.3 Papel da Logística na Organização	35
3.1.4 Função Estratégica da Logística na Empresa.....	38

3.1.5	Organização Logística Eficiente.....	44
3.1.6	Logística Global	46
3.2	Competências.....	48
3.3	Competências Logísticas	52
3.3.1	Nível de competências logísticas	53
3.3.2	Atividades Primárias.....	55
3.3.2.1	Transportes.....	55
3.3.2.2	Manutenção de Estoque	56
3.3.2.3	Processamento de Pedidos	56
3.3.3	Atividades de Apoio	57
3.3.4	Distribuição Física.....	59
4	RESULTADOS ANALISADOS	64
4.1	Distribuição dos respondentes	64
4.2	Análise das competências logísticas	65
5	DISCUSSÃO	95
6	CONCLUSÃO	101
7	REFERÊNCIAS	104
	APÊNDICE A	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCD: Também conhecida como ABC paulista ou Região do Grande ABC, é uma região industrial formada por sete municípios da Região Metropolitana de São Paulo: Santo André (A), São Bernardo do Campo (B), São Caetano (C), Diadema (D), Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.

CSCMP: *Council of Supply Chain Management Professionals*

CD: Centro de Distribuição

EDI: *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio eletrônico de dados)

ECR: *Efficient Consumer Response* (Resposta eficiente ao consumidor)

ERP: *Enterprise Resource Planning* (Planejamento dos recursos da empresa)

EPR – *Extended Product Responsibility* (Responsabilidade de Produto Extendida)

EUA: Estados Unidos da América

GPEC: Gestão do Projeto de Empregos e Competências

ISO: *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)

OHSAS: *Occupational Health and Safety Assessment Services* (Serviços de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional)

SCM: *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos)

SKU: *Stock Keeping Unit* (Unidade de Manutenção de Estoque)

TMS: *Transportation Management System* (Sistema de Gerenciamento de Transporte)

WMS: *Warehouse Management Systems* (Sistemas de Gerenciamento de Armazém)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadeia de valores de Porter	43
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Segmento de atuação da empresa	66
Gráfico 2: Faturamento anual da empresa	67
Gráfico 3: Quantidade de itens cadastrados que sua empresa possui.....	68
Gráfico 4: Quantidade de fornecedores nacionais.....	69
Gráfico 5 : Quantidade de fornecedores internacionais.....	70
Gráfico 6 : Frequencia de recebimento.....	71
Gráfico 7: Quantidade de clientes	72
Gráfico 8: Quantidade de colaboradores.....	73
Gráfico 9: Projeto de Treinamento em Logística para os colaboradores.....	74
Gráfico 10: Auxilio educação para os colaboradores.....	75
Gráfico 11: Possui avaliação de desempenho.....	76
Gráfico 12: Critério para identificar talentos.....	77
Gráfico 13: Política para retenção de talentos	78
Gráfico 14: Possui serviços de consultoria para apoiar processos logísticos	79
Gráfico 15: Possui sistema sistema informatizado para apoio logístico no processo de distribuição	80
Gráfico 16: Possui sistema TMS	81
Gráfico 17: Possui sistema ERP.....	83
Gráfico 18: Possui sistema WMS	84
Gráfico 19: Organização realiza processos de Exportação	85

Gráfico 20: Organização possui ISO 9000	86
Gráfico 21: Organização possui OHSAS 18000	87
Gráfico 22: Possui planejamento estratégico para 5 anos.....	88
Gráfico 23: Competências logísticas mais importantes para sua empresa	89
Gráfico 24: Em relação à competência, quando há inovação, de que fonte esta é proveniente	91
Gráfico 25: Como as competências são transferidas para os funcionários da empresa.....	91
Gráfico 26: Quando surge uma vaga na empresa, como a empresa procede	92
Gráfico 27: Como é feita a avaliação de competências logísticas na empresa	93

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Distribuição dos respondentes por posição hierárquica na empresa64

RESUMO

Esta dissertação avalia quais competências essenciais as empresas de logística possuem e como fazem para mantê-las como seu diferencial no mercado. Foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa. Inicialmente adotou-se autores como Bloomberg *et al.* (2002), Bowersox e Closs (2001) Christopher (1997), Lambert *et al.* (1998), Ballou (1993) que abordam o conceito e a necessidade da logística no ambiente empresarial, Porter (1990) com a explicação da cadeia de valores que contribui para explicar o contexto da logística e autores que tratam sobre conceitos de competências tais como Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Resende (2000), Nisembaum (2000), Le Boterf (1994) e Prahalad e Hamel (1990). Em sequência foi realizada pesquisa de campo com representantes de 30 empresas de logística da região do ABCD a partir da aplicação de survey contendo 27 questões fechadas sobre competências logísticas. Os resultados mostraram que as empresas investem nas competências profissionais e individuais como o aspecto principal para desenvolverem suas competências essenciais e organizacionais sendo que a ênfase recai na formação de talentos que conduzem a empresa ao sucesso nas atividades de logística. Acredita-se que estes resultados fornecem um panorama sobre a condução de negócios logísticos com base na prestação de serviço, que depende de competências para criar diferenciais competitivos para o desempenho da logística, principal atividade das empresas pesquisadas.

Palavras-Chaves: Logística, Competências, Região do ABCD, Diferencial competitivo.

ABSTRACT

This essay evaluates what core competencies of logistics companies have and how do they keep them as your unique market. We performed an exploratory and qualitative research. Initially we adopted the authors like Bloomberg et al. (2002), Bowersox and Closs (2001) Christopher (1997), Lambert et al. (1998), Ballou (1993) that discuss the concept and the need for logistics in the business environment, Porter (1990) with explaining the value chain that helps to explain the context of logistics and authors that deal with concepts such as skills Zarifian (2001), Fleury and Fleury (2004), Resende (2000), Nisembaum (2000), Le Boterf (1994) and Prahalad and Hamel (1990). In a subsequent field survey was conducted with representatives of 30 logistics companies in the region of ABCD from the application of survey containing 27 multiple choice questions on logistics competencies. The results showed that companies are investing in skills and individual as the main aspect to develop its core competencies and organizational and the emphasis is placed on training of talents that lead the company to success in logistics activities. It is believed that these results provide an overview on the conduct of business logistics based on service delivery, which depends on skills to create competitive advantages for the performance of logistics, the main activity of the companies surveyed.

Key Words: Logistics. Skills. Region of ABCD, Competitive edge.

1. INTRODUÇÃO

As transformações que o mundo empresarial atravessou a partir da década de 1990, com a globalização da economia, resultam em maior complexidade para a logística, que agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade, e de informação à cadeia produtiva (NOVAES, 2004).

A logística é uma técnica que analisa o planejamento do fluxo do material e da informação, pela combinação de máquinas, tecnologia de informação, organização da fábrica e os aspectos econômicos associados para a eficácia nas atividades de movimentação e armazenamento (ZHAN, 1999). Jules Dupuit introduziu o conceito da logística a partir de uma comparação entre o transporte rodoviário e aquaviário para identificar a forma ótima de transportar bens do ponto de origem ao ponto de destino (BLOOMBERG *et al.*, 2002).

A operação logística incorpora a tecnologia de informação e o transporte como base para que "a movimentação e o armazenamento dos bens e de serviços com o fluxo de informação precisam ser associados do início ao término da cadeia de suprimentos" (BALDWIN, 2001, p.23). A partir da integração de todas as atividades da logística diretamente relacionada com o plano estratégico da organização, a mesma possibilita atingir e sustentar eficazmente a vantagem competitiva de uma organização. O planejamento estratégico força os gestores na conciliação das tarefas aparentemente contraditórias: o planejamento de longo prazo do negócio com a responsabilidade de curto prazo com os clientes (ZHAN, 1999).

A logística vem se tornando cada vez mais inovadora tecnologicamente e se preocupando em obter melhor visão estratégica e competitividade, para atender as

expectativas de clientes em um ambiente de rápidas transformações, com produtos que possuem ciclos de vida cada vez menores e maior complexidade quanto ao tempo de entrega em seu canal de distribuição.

No panorama atual de competitividade, as empresas estão buscando cada vez mais otimizar o fluxo de produtos e informações, para melhorar a eficiência de suas operações e reduzir os custos de estoques com o objetivo de manter os padrões de serviço ao cliente. A competitividade não ocorre mais entre empresas, e sim, entre cadeias de abastecimento, de forma que, as entidades que as compõem deverão estar alinhadas no atendimento às necessidades dos clientes (BOWERSOX;CLOSS, 2001). O gerenciamento da cadeia de abastecimento (SCM - *Supply Chain Management*) está diretamente relacionado com a confiabilidade do fluxo de informações entre fornecedores e clientes (PIRES, 2004).

O crescimento de empresas atuantes em logística vem ocorrendo de forma significativa desde o início da década de 1990, gerando pressão para a gestão de suas competências nas atividades de logística integrada, em se adaptar ao mercado competitivo e dinâmico bem como seus ambientes de negócios. Em cadeias de suprimentos tradicionais, fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes trabalham cada um de forma a otimizar suas próprias operações e logística. Assim, a atuação é individual, com foco no sistema de fluxo de informações e materiais. Como resultado, inadvertidamente, criam-se problemas e ineficiências para outros participantes da cadeia, sendo que todos adicionam custo ao sistema total (BALLOU, 1999).

Em função disso, a logística realiza atividades estritamente operacionais, isto é, focadas apenas na administração de materiais e distribuição física para uma visão

estratégica, disponibilizando valores de “tempo” e “lugar” para a organização (KOTLER, 2000)

O desenvolvimento de uma estrutura analítica integrada é útil para relacionar os aspectos mais básicos da logística com a estratégia central da organização. O cuidado com as competências logísticas pode garantir que empresas sejam vistas em sua totalidade, e se utilizadas conforme planejado, as conduzirá ao aperfeiçoamento de seus processos e implementação de novas melhorias.

Uma das formas para aumentar a competitividade no atual ambiente de negócios é a satisfação e o sucesso do cliente. A logística integrada busca atingir esta satisfação por meio da integração das funções, tanto as internas quanto as pertencentes à sua cadeia produtiva e um dos processos-chave que dão suporte à logística integrada é a distribuição física. Ela é responsável pelo destino do produto final desde a saída da linha de produção até a entrega ao cliente, onde a atividade de armazenagem está ganhando importância frente às atuais mudanças do mercado.

Bowersox e Closs (2001) destacam que a logística de uma empresa é um esforço integrado com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo total possível e existe para satisfazer às necessidades do cliente, facilitando as operações relevantes de produção e marketing. Do ponto de vista estratégico, os executivos de logística procuram atingir qualidade pré-definida de serviço ao cliente por meio de competência operacional que represente o estado da arte, ou seja, buscam conhecimentos que agreguem valor à competência essencial da empresa, por meio de diferenciais competitivos na prestação de serviços de logística. Esta competência essencial consiste em desenvolver conhecimentos que gerem

inovações na logística, seja em processo, na estrutura ou mesmo no serviço como um todo

Segundo Prahalad e Hamel (1990), competências essenciais (*core competences*) são aquelas que, nas empresas atribuem vantagens competitivas, geram valor distintivo percebido pelos clientes e que são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Assim, há a relação entre conhecimento, inovação e competências, que irão garantir o sucesso empresarial e atender as demandas do mercado.

Esta pesquisa analisa as competências essenciais da logística nas empresas dos segmentos industrial, transporte, varejo e logística, na região do ABCD também conhecida como ABC paulista ou Região do Grande ABC. É uma região industrial formada por sete municípios da Região Metropolitana de São Paulo: Santo André (A), São Bernardo do Campo (B), São Caetano (C), Diadema (D), Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra. O tipo de competência investigado não está relacionado ao indivíduo, mas abordado segundo aspectos organizacionais e de gestão das atividades destas empresas. Assim, o aspecto central analisado é o diferencial criado pelas empresas de logística que as definem enquanto competência logística essencial, o que elas oferecem de inovação na prestação de serviços que constitui seu *core competence*.

1.1. Problema

A logística é a parte de grande importância no processo de gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, de forma eficiente e eficaz, o fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas entre o

ponto de origem e o ponto de consumo, a fim de atender exigências de clientes e do mercado (MANRODT; DAVIS, 1992).

Ela inclui diversas competências que devem ser pensadas e analisadas, desde o gerenciamento de transporte de entrada e saída, gerenciamento de frota, armazenagem, manuseio de materiais, atendimento de pedidos, logística, *design* de rede e gestão de inventário de serviços terceirizados de logística (LAMBERT; SHARMA, 1990).

Assim, competências inclui a adoção de prestadores de serviços para vários serviços, incluindo fornecimento e aquisição de planejamento, produção e embalagem, programação e montagem e atendimento ao cliente que é envolvido em todos os níveis de planejamento e execução, ou seja, estratégico, tático e operacional.

Tais competências realizam uma função integradora, que coordena e otimiza todas as atividades logísticas, bem como integra as atividades de logística com outras funções, incluindo marketing, fabricação de vendas, finanças e tecnologia da informação.

Face ao aumento de exigências do mercado em relação à logística e ascensão desta área de negócios, é preciso compreender como as empresas de logística da região do ABCD conquistam eficiência/eficácia em suas operações se utilizando de competências essenciais logísticas.

Esta pesquisa tem como questão a ser respondida:

Quais as principais competências essenciais das empresas de logística localizadas no ABCD?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é: Identificar as competências essenciais nas empresas na região do ABCD.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo específico temos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as competências das empresas de logística;
- Avaliar a utilidade destas competências logísticas para definir o perfil das empresas do ABCD;
- Verificar as competências que são diferenciais das empresas do ABCD que podem ser implementadas como estratégia logística de suas operações.

1.3. Justificativa e relevância

A oportunidade de conhecer empresas de ramos de atividades diferentes auxilia a demonstrar que as mesmas possuem um perfil específico conforme seu ramo de atividade. Segundo Ballou (1993) a logística empresarial é a atividade que se preocupa com a rentabilidade e a eficiência dos serviços destinados ao suporte e a distribuição da produção, varejo e serviços. Planejamento, organização e controle efetivos das atividades de aquisição, movimentação de materiais, armazenagem e o

fluxo de informações, envolvidos nestes processos, são atribuições típicas do departamento de logística de uma empresa.

Prahalad (1997) afirma que é possível identificar, pelo menos, oito mudanças significativas no mundo: globalização, desregulamentação, volatilidade, convergência, fronteiras menos definidas entre os setores de atividade, prevalência de padrões, fim da intermediação e nova consciência ecológica. Estas mudanças influenciam a prestação de serviços e a definição da competência essencial das empresas, sendo que estas precisam enfrentar as mudanças com inovações e melhorias para acompanhar o ritmo e a demanda de mercado.

Uma das formas para dar início a esta reformulação é reexaminar as competências essenciais, administrando as atuais e ao mesmo tempo desenvolvendo e incorporando novas. Como as competências essenciais constituem-se de combinação de tecnologias, aprendizado coletivo e capacidade de compartilhar conhecimentos e informações, as empresas precisam incorporar novos pacotes de tecnologias ao aprendizado, transferir suas competências essenciais para as unidades de negócios e áreas geográficas.

Neste contexto de mudança e de competências essenciais como valor agregado às empresas, justifica-se a realização desta pesquisa com as empresas do ABCD no setor de logística, devido a importância estratégica que estas possuem pela área geográfica, por se concentrarem no local mais próximo ao Porto de Santos, maior porto da América Latina e que possui a maior movimentação de carga do Brasil, sendo assim, há necessidade de abordagem deste tema nesta região.

O conteúdo da dissertação foi organizado em três capítulos: no primeiro são descritos os principais métodos de pesquisa utilizados; no segundo capítulo é

abordado o referencial teórico pertinente a logística, competências e cadeia de valores; no terceiro capítulo são explanados os resultados da pesquisa e por fim feitas as considerações finais.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada como metodologia a pesquisa exploratória quanto aos objetivos, sendo qualitativa quanto à natureza Marconi e Lakatos (2009). Quantitativa ao identificar as competências essenciais das empresas de logística da Região do ABCD e qualitativa ao verificar quais destas competências representam um diferencial competitivo.

De acordo com Gil (2004), a pesquisa exploratória é adotada quando há necessidade de definir melhor o problema, os critérios relevantes de delimitação ou aprofundar o tema. Neste tema, há necessidade de pesquisa exploratória por ser um problema passível de ser estudado em uma realidade que apresenta demanda de competências logísticas, sendo necessária adoção de técnicas de coleta de dados para formar um referencial teórico do tema, bem como complementar com a análise específica em uma dada realidade. Yin (2010) destaca sobre a importância em tratar do problema estabelecendo validade do constructo e da confiabilidade da evidência para consolidação da pesquisa.

Os métodos de coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, caracterizando a triangulação que possibilita a análise de competências logísticas. A pesquisa bibliográfica refere-se a publicações científicas sobre o tema em questão, conforme (MARCONI; LAKATOS,2009).

A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em teses, dissertações, artigos, revistas e publicações acadêmicas sobre logística e competências, utilizando das contribuições de pesquisas já realizadas sobre este tema, fundamentando-se em autores como Bloomberg *et al.* (2002), Bowersox e Closs (2006) Christopher (1997),

Lambert *et al.* (1998), Ballou (1993) que abordam o conceito e a necessidade da logística no ambiente empresarial, Porter (1990) com a explicação da cadeia de valores que contribui para explicar o contexto da logística e autores que tratam sobre conceitos de competências tais como Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Resende (2000), Nisembaum (2000), Le Boterf (1994) e Prahalad e Hamel (1990).

A pesquisa documental é definida por Gil (2004) como o tipo de pesquisa que ainda não recebeu tratamento científico, sendo composta por documentos empresariais ou governamentais, fotografias, relatórios e outros documentos, incluindo meio eletrônico.

Foram coletados dados documentais das empresas de maio a setembro de 2010, pelas seguintes fontes: documentação externa; documentação interna; e questionário estruturado.

Para complementar os dados documentais, foi aplicado questionário de forma estruturada direcionado inicialmente para os proprietários e diretores das empresas da região do ABCD, escolhida de forma intencional por se entender a importância desta região para a logística no Estado de São Paulo. Quando os proprietários das empresas não puderam ser localizados, os questionários foram encaminhados para gestores e profissionais com visão dos processos da organização necessários para preenchimento deste questionário.

A especificidade das competências logísticas das empresas de logística do ABCD foram analisadas por meio de *survey* contendo questões fechadas, conforme Apêndice A, direcionadas a conhecer as competências destas empresas, bem como identificar suas competências essenciais. As questões focam operações logísticas

que ocorrem na armazenagem e distribuição física desses produtos a partir de um Centro de Distribuição (CD) até os pontos de venda no varejo.

Considerando que o universo de empresas de logística no ABCD é indefinido, utilizou-se uma amostragem não probabilística por conveniência das principais empresas de logística da região do ABCD, sendo a conveniência o contato profissional com proprietários, gestores e outros profissionais destas empresas, que possibilitaram o preenchimento do formulário de pesquisa. Também, como critério de seleção, escolheu-se empresas que atuam no mesmo segmento de mercado e com posicionamentos semelhantes, de forma que seja possível identificar suas competências essenciais. Responderam ao questionário 30 profissionais, dentre eles proprietários de empresas, diretores de logística, gerentes, supervisores e coordenadores.

2.1 Operacionalização do Constructo

Foi desenvolvido formulário de pesquisa contendo 27 questões fechadas que tratam sobre as competências das empresas de logísticas, com foco em competências individuais e organizacionais como forma de entender como ocorre a formação das competências essenciais que podem ser denominadas de “competências logísticas”.

2.1.1 Variável

A variável principal da pesquisa é a relação entre as perguntas sobre talentos humanos das empresas e competências, que favorece a identificação das

competências essenciais e ao mesmo tempo explica o modelo de competências adotado nas empresas do setor.

2.2 Amostra

A amostra seguiu o critério não probabilístico por conveniência, considerando a facilidade de acesso aos profissionais das empresas pesquisadas, sendo respondidos 30 questionários que foram tabulados, devido a disponibilidade de apenas 30 profissionais para a resposta ao questionário.

2.3 Instrumento da Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com 27 questões assertivas que abordam o processo logístico e de competências da empresa. Seguiu o critério de questões fechadas de forma a identificar as competências essenciais e este critério foi adotado por ser objetivo, impossibilitando aos representantes das empresas mudar o foco das respostas.

2.4 Coleta dos dados

A aplicação dos questionários ocorreu via correio eletrônico, sendo encaminhado o formulário de pesquisa, preenchido pelo representante de cada empresa e devolvido da mesma forma para o pesquisador.

2.5 Análise de resultados

Os resultados da pesquisa foram tabulados e agrupados em gráficos em Excel, adotando percentuais para evidenciar os resultados e em sequência foi realizada uma discussão entre os dados obtidos no survey com a teoria abordada para chegar às conclusões finais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são descritos os principais conceitos utilizados para a fundamentação teórica pertinente a logística empresarial, suas atividades básicas e de apoio, bem como uma análise sobre o conceito de competências, sendo que aliados, estes conceitos serviram de base para este estudo.

3.1 Logística Empresarial

A logística possui algumas definições diferentes com o mesmo foco, porém a sugerida e utilizada pelos profissionais de logística é proveniente do *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) que define logística da seguinte forma:

Logística é o processo de planejar, executar e controlar o fluxo e armazenagem, de forma eficaz e eficiente em termos de tempo, qualidade e custos, de matérias-primas, materiais em elaboração, produtos acabados e serviços, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender aos requisitos do consumidor (CSCMP, 2010, p.2).

O CSCMP é um instituto formado por docentes e profissionais da área, cuja missão é divulgar e promover o intercâmbio de conceitos e idéias afins, que contribuam para o desenvolvimento da logística.

Entende-se por logística o conjunto de todas as atividades de movimentação e armazenagem necessárias, de modo a facilitar o fluxo de produtos do ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, como também dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, obtendo níveis de serviço adequados aos clientes, a um custo justo para ambas as partes.

3.1.1 A Importância da Logística

Inicialmente, a logística foi utilizada na área militar, para definir as regiões e estratégias de guerra, de modo a combinar da forma mais eficiente, quanto a tempo e custo, e com os recursos disponíveis realizar o deslocamento das tropas e supri-las com armamentos, munição e alimentação durante o trajeto, expondo-as o mínimo possível ao inimigo (BOWERSOX; CLOSS, 1996).

À medida que a economia mundial vai se tornando cada vez mais globalizada, e o Brasil vai incrementando gradativamente o seu comércio exterior, a logística passa a ter um papel acentuadamente mais importante, pois comércio e indústria consideram o mercado mundial como os seus fornecedores e clientes, indicando a necessidade de investimentos em sistemas e canais de distribuição e de prestação de serviços.

Tendo em vista que, habitualmente, são utilizadas diferentes modalidades de transporte, moedas, sistemas cambiais, políticas de incentivo ou contenção pelos países, quer na importação ou exportação, a logística internacional requer alguns cuidados dispensáveis quando se opera unicamente com o mercado doméstico.

As mercadorias que as pessoas desejavam nem sempre eram produzidas no local de consumo, fazendo com que as pessoas tivessem que consumi-las rapidamente e as limitações existentes para transporte e armazenamento forçaram as pessoas a viverem perto das fontes produtoras. O principal motivo da implementação de um sistema de logística é justamente o uso de um sistema de troca que segue o princípio da vantagem competitiva.

Na próxima seção, será abordada a importância da logística na função estratégica da empresa com foco na competitividade.

3.1.2 Definição de Logística

De acordo com Rodriguez e Granemann (1997), observa-se que o termo logística tem origem francesa, do verbo “*loge*” que significa alojar, sendo uma terminologia utilizada pelos militares que compreendia as atividades do transporte ao abastecimento e alojamento das tropas. A logística constitui-se em um movimento eficiente de produtos acabados, da produção ao consumidor; compreendendo também a movimentação de matéria-prima; prover maior rentabilidade aos serviços de distribuição ao consumidor pelo planejamento organização e controle efetivo das atividades de movimentação e armazenamento. Traduz-se em oferecer ao consumidor os bens e serviços quando, onde e na quantidade desejada.

Para Christopher (1997, p.48),

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 as lucratividades presentes e futuras através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

De acordo com Bowersox e Closs (1996), o termo “logístico” não é específico para os negócios ou o setor público, mas é aplicável a qualquer atividade que utilize seus conceitos básicos. Sua implementação tem se transformado num desafio a empreendimentos que lidam com informações, transporte, estoques, armazéns, equipamentos de movimentação de carga e embalagem. A logística tem sido utilizada desde o início da civilização, mas paradoxalmente seu conceito é moderno.

Historicamente, segundo Lambert *et al.* (1998), a logística já recebeu denominações diversas: distribuição física, distribuição, engenharia de distribuição, logística empresarial, logística de marketing, logística de distribuição, administração de materiais; administração logística de materiais, logística, sistema de resposta rápida, administração da cadeia de abastecimento, logística industrial. Em ocasiões distintas, esses termos referiam-se essencialmente à mesma coisa: a administração do fluxo de bens do ponto de origem ao ponto de consumo.

Para Brewer e Speh (2001), o processo de integração logística é dividido em quatro estágios:

a) a empresa explora as atividades independentes do estabelecimento de um *mix* de distribuição, está focada nos clientes, porém com custos mínimos;

b) a empresa procura finalizar o produto dentro de suas instalações, que começou a ser empregada na década de 70, com centralização dos produtos;

c) busca a integração com diversas funções, objetivando uma estruturação vertical, bastante observada na década de 90, ênfase na prestação de serviços;

d) a discussão de todo o processo gerencial da cadeia de suprimentos, deixando de existir operações isoladas para se pensar e agir em conjunto, que constitui o chamado *Supply Chain Management*.

Pode-se, desta forma, identificar a importância do papel da logística nas empresas, atuando na gestão eficiente de seus recursos, bem como atribuindo qualidade aos produtos/ serviços e influenciando na satisfação dos consumidores e conforme as exigências do mercado.

3.1.3 Papel da Logística na Organização

De acordo com Bowersox e Closs (2006), sob o ponto de vista do sistema logístico, três fatores são de primária importância no estabelecimento da capacidade dos serviços de transporte, um dos tópicos de maior importância nos processos logísticos:

Custo: o custo do transporte é relacionado ao pagamento, para movimentação do produto entre dois pontos, mais as despesas próprias relacionadas aos estoques em trânsito. O sistema logístico deve ser desenhado para minimizar os custos de transporte em relação ao custo total do sistema.

Velocidade: velocidade no serviço de transporte é o tempo necessário para completar um movimento entre duas localizações. Velocidade e custo são relacionados em dois caminhos. Primeiro, especialistas de transporte são capazes de prover serviços rápidos com tarifas elevadas. Segundo, o serviço rápido encurta o intervalo de tempo durante o qual materiais e produtos estão retidos no trânsito.

Consistência: a consistência do serviço de transporte refere-se à variação no tempo de um número de movimentos entre as mesmas localidades. Consistência do serviço é a mais importante característica do transporte. Se um movimento é realizado em dois dias na primeira vez e, na seguinte, é realizado em seis dias, sérios gargalos podem se desenvolver no fluxo de mercadorias, como desequilíbrio do controle de estoques pela alta variação do tempo. Falta consistência na capacidade de transporte, considerando a segurança nos níveis de estoques que terão de ser providos para proteção contra falhas no serviço. A consistência no

transporte influencia os entendimentos entre vendedor e comprador com relação a riscos na manutenção de estoques.

Para Bowersox e Closs (1996) e Bloomberg *et al.* (2002), os elementos de um sistema logístico, tais como o transporte, os estoques, a segurança e o nível de serviço, não atuam de forma individual e se justificam pela contribuição que dão à *performance* total do sistema, ou seja, devem estar compatíveis com a qualidade que a empresa destina ao mercado. Um relacionamento funcional chamado *trade-off*, existente entre os componentes, pode estimular ou esconder a *performance* combinada.

A administração logística está relacionada ao planejamento, à coordenação e às operações. A partir de planos estratégicos, são definidas políticas e sistemas operacionais, que devem ser coordenados de maneira a obter *performance* dos objetivos, adicionando valor aos serviços com baixos dispêndios possíveis no custo total (ZHAN, 1999).

Conforme Bowersox e Closs (2006), a logística agrega valor ao processo da cadeia de suprimentos e criar valor é um processo que requer dedicação e competências. De que maneira exceder o desempenho de concorrentes passou a ser obstinação estratégica. Bowersox e Closs (2006), assim como Harvey e Lusch (1997) citam que a empresa típica procura desenvolver e implementar uma competência logística global, satisfazendo os clientes com gastos realistas compatíveis com os custos do produto.

Sendo assim, de acordo com Lambert *et al.* (1998, p.8)

a administração eficaz da logística complementa o esforço de marketing da empresa, proporcionando um direcionamento eficaz do

produto ao cliente e colocando o produto no lugar certo e no momento certo.

Como parte do esforço de marketing, a logística desempenha um papel-chave na satisfação dos clientes da empresa e na lucratividade da empresa como um todo, podendo levar a uma vantagem diferencial no Mercado.

Ao analisar o papel da logística na empresa, Ballou (1993) afirma que a concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transporte, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas.

As empresas devem realizar essas mesmas atividades como uma parte essencial de seus negócios, a fim de prover seus clientes com os bens e serviços que eles desejam. Na visão de Gilgeous e Parveen (2000), o estabelecimento de uma boa estratégia logística exige o emprego dos processos criativos inerentes ao desenvolvimento de estratégias corporativas e inclui três objetivos básicos: redução de custos, redução de capital e melhoria de serviços.

Nesse sentido, a logística empresarial tem por objetivo prover o cliente com os níveis de serviço desejados. A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. Isso é conseguido, conforme Lambert *et al.* (1998), por meio da administração adequada das atividades-chave da logística:

- Serviço ao cliente: a satisfação do cliente é importante para a empresa;
- Processamento de pedidos: o sistema nervoso central da empresa;

- Comunicações de distribuição: a comunicação eficaz é vital;
- Controle de inventário: o impacto financeiro dos estoques;
- Previsão de demanda;
- Tráfego e transporte: o transporte é um dos elos estratégicos da logística;
- Armazenagem e estocagem;
- Localização de fábrica e armazéns/depósitos;
- Movimentação de materiais (seus objetivos);
- Suprimentos;
- Suporte de peças de reposição e serviço (pós-venda);
- Embalagem;
- Reaproveitamento e remoção de refugo;
- Administração de devoluções (logística reversa).

Vale salientar que, na prática, muitas organizações vêm desenvolvendo novos organogramas para melhor tratarem as atividades de suprimento e distribuição, freqüentemente dando *status* de alta administração para a função, ao lado de marketing e produção.

3.1.4 Função Estratégica da Logística na Empresa

A tendência rumo à economia mundial integrada e à arena competitiva global está forçando as empresas a projetarem produtos para um mercado global e a

racionalizarem seus processos produtivos de forma a maximizar os recursos corporativos. As empresas devem coordenar suas atividades funcionais dentro de uma estratégia coerente que considera a natureza global de seus negócios.

Conforme propõe Novaes (2001) com a abertura econômica garantida pela globalização, houve, para as empresas brasileiras, a necessidade da busca de novos referenciais para sua atuação, inclusive na logística. Há ainda no Brasil empresas controlando seus fluxos logísticos por meio do estoque e os diversos setores atuando isoladamente. Outras que buscam melhor articulação com seus fornecedores e planejamento mais integrado de suas operações. Algumas interligadas via *Electronic Data Interchange* - EDI, para oferecer maior flexibilidade na entrega de componentes. Também são adotados movimentos de *Efficient Consumer Response* - ECR, para uma integração maior da cadeia de suprimentos. Estas articulações são provenientes das cinco fases da logística, que segundo Novaes (2001) são:

- Fase 1: Materiais e Distribuição
 - Otimização do sistema de transporte;
 - Baixo nível de integração;
 - Visão técnica e operacional.

- Fase 2: Logística Integrada
 - Visão Sistêmica da Empresa;
 - Integração por Sistemas de Informações;
 - Ainda não é vista como estratégica.

- Fase 3: *Supply Chain Management*
 - Visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição;
 - Engloba processos fundamentais para a competitividade empresarial;
 - Ganha conteúdo estratégico.

- Fase 4: *Supply Chain Management e Efficient Consumer Response*
 - Amplo uso de alianças estratégicas, subcontratação e canais alternativos de distribuição;
 - A excelência em logística passa a ser fundamental para o estabelecimento de vantagens competitivas.

- Fase 5: Logística Reversa e Sustentabilidade
 - Preocupação com a preservação do meio ambiente;
 - *EPR – Extended Product Responsibility*;
 - Respeito aos Protocolos de Kyoto e Cartagena;
 - Responsabilidade Social Empresarial.

Ainda de acordo com Novaes (2001), nos EUA, há muitas empresas operando ainda na segunda fase, sendo que apenas poucas conseguiram evoluir plenamente para a quarta fase.

No entanto, de acordo com Dornier et al. (2000), a maioria das funções de logística permanece relegada aos tradicionais papéis reativos ou táticos. A alta

administração projetava a estratégia sem suas considerações e relegava-lhes um papel e minimização de custo, devido principalmente às seguintes razões:

- a) a dominância funcional de certas áreas na formulação da estratégia corporativa;
- b) uma visão de curto prazo das contribuições de operações/logística;
- c) uma crença de que a logística é uma especialidade técnica e não função estratégica do negócio.

Já, no ambiente atual de negócios, a melhoria na gestão da logística torna-se tão importante para a estratégia corporativa quanto à melhoria na manufatura e no marketing.

Nesse contexto, de acordo com Dornier *et al* (2000), a estratégia de logística pode ser definida como um padrão de decisões coerente, unificado e integrativo; determina e revela o propósito das atividades de operações e logística a organização, em termos dos objetivos de longo prazo da empresa, programas de ação e prioridades de alocação de recursos; procura suportar ou atingir uma vantagem sustentada de longo prazo por meio da resposta adequada às oportunidades e ameaças no ambiente da empresa.

Christopher (1997) aborda que somente num passado recente é que as organizações empresariais reconheceram o impacto vital que o gerenciamento logístico pode ter na obtenção da vantagem competitiva. Logo, ele define a logística como sendo o processo de gerenciar estrategicamente, ou seja, de gerenciar por meio de estratégias competitivas que englobem a logística.

Para Christopher (1997) o gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente, pode ser alcançada através da logística.

A procura de uma vantagem competitiva sustentável e defensável tem se tornado a preocupação de todo gerente atento para as realidades do mercado. Não se pode mais pressupor que os produtos bons sempre vendam, nem é aceitável imaginar que o sucesso de hoje continuará no futuro. As empresas que visualizarem a logística como uma arma de marketing, provavelmente tornarão a logística uma parte integrante de sua estratégia de negócios (LAMBERT *et al.*,1998).

Nesse sentido, vale observar a ênfase dada à procura de estratégias nos últimos anos que proporcionassem um valor superior aos percebido pelo cliente. Grande parte do mérito dessa procura deve-se a Michael Porter, que, alertou os gerentes e estrategistas para a importância central das forças competitivas para alcançar sucesso no mercado. De acordo com Porter (1990, p.51): “inter-relações entre unidades empresariais podem ter uma influência poderosa sobre a vantagem competitiva, reduzindo o custo ou acentuando a diferenciação”. A cadeia de valores proposta pelo autor está relacionada ao estudo de competências, pois o mesmo propõe alianças estratégicas entre empresas como forma de criar vantagem competitiva, o que constitui a cadeia de valores que este propõe, conforme Figura 1.



Figura 1. Cadeia de valores de Porter

Fonte: Porter (1990, p.35)

Segundo Christopher (1997, p. 9), Porter trouxe um conceito particular ao abordar esse assunto, que é o da cadeia de valores:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma firma como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma firma desempenha, projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da firma e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desdobra a firma em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma firma ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou melhor do que seus concorrentes.

Essas atividades da cadeia de valores podem ser categorizadas em dois tipos: primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e

serviços) e atividades de apoio (infra-estrutura, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). Assim, a vantagem competitiva da empresa surge da maneira como as empresas desempenham tais atividades discretas dentro da cadeia de valores.

Logo, para ganhar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa deve proporcionar valor para seus clientes, desempenhando as atividades de modo mais eficiente do que seus concorrentes ou desempenhando de forma que crie maior valor percebido pelo consumidor.

Pode-se inferir que o gerenciamento logístico planejará e coordenará todas as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis dos serviços e qualidade ao custo mais baixo possível. Portanto, a logística deve ser vista como o elo entre o mercado e a atividade operacional da empresa, excedendo seu raio de ação sobre toda a organização, do gerenciamento de matérias primas até a entrega do produto final (BLOOMBERG *et al.*, 2002).

3.1.5 Organização Logística Eficiente

Atualmente, a qualidade e o serviço ao cliente têm sido o enfoque da alta gerência. Entretanto, aceitar os conceitos é somente o primeiro passo. Uma empresa deve, também, implementar estratégias, planos e programas, para estar capacitada a fornecer níveis aceitáveis de qualidade e serviços aos seus clientes. A logística e os recursos humanos, que fazem parte da função logística, são vitais nesse processo.

Uma organização logística eficiente e capaz é vital para o processo estratégico gerencial. Segundo Horovitz, citado por Lambert *et al.* (1998, p.42),

as empresas reconhecem que seus problemas, desafios, esforços atuais e espaço para progredir não pertencem à área de tomada de decisão estratégica, mas a outras quatro áreas correlatas: estrutura organizacional, processo de planejamento, pessoas e estilo.

Cada uma pode ser considerada como um recurso estratégico importante e um ativo de longo prazo da empresa.

Na realidade, muitos fatores podem influenciar a eficiência da organização logística. Em geral, tais fatores podem ser resumidos em: características organizacionais (estrutura e tecnologia são os principais componentes dessa característica), características ambientais (fatores internos e externos), características dos empregados, políticas e práticas gerenciais (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Logo, na prática, para estruturar uma nova organização logística, ou talvez reestruturar a já existente, deve-se seguir os seguintes passos ou estágios, conforme Lambert *et al.* (1998):

- a) pesquisar a estratégia e os objetivos da empresa;
- b) organizar as funções de forma compatível com a estrutura da empresa;
- c) definir as funções pelas quais o executivo de logística é responsável;
- d) conhecer o seu estilo de administração;
- e) organizar-se para a flexibilidade;

f) conhecer os sistemas de apoio disponíveis;

g) entender e planejar a alocação de recursos humanos de tal forma que favoreça tanto os objetivos individuais quanto os da empresa.

Portanto, as organizações logísticas com propósitos claros, objetivos específicos e mensuráveis, estratégias e planos para atingir esses objetivos e comprometimento com a força de trabalho, provavelmente alcançarão níveis de eficiência mais altos.

De conformidade com os passos estabelecidos por Lambert *et al.* (1998) é possível entender a forma de atuação da logística a nível global.

3.1.6 Logística Global

Como já foi visto anteriormente, novos mercados estão sendo abertos e os mercados existentes estão se expandindo mundialmente. Lambert *et al.* (1998) afirma que as economias das nações industrializadas estão saturadas, ou seja, suas taxas de crescimento têm diminuído, e, como resultado, esses países estão buscando oportunidades de mercado em outros países.

No entanto, o gerenciamento do sistema de distribuição global é muito mais complexo do que a rede puramente doméstica. Assim os gerentes devem analisar o ambiente internacional, planejá-lo e desenvolver procedimentos de controle corretos para monitorar o sucesso ou fracasso do sistema logístico no exterior.

Para ser uma empresa global, deve ser capaz de coordenar um complexo conjunto de atividades – marketing, produção, finanças, suprimentos – para que possa obter o menor custo logístico total. Isso permitirá que a empresa produza um

impacto máximo no mercado e ganhe vantagem competitiva em seus mercados-alvo internacionais (BLOOMBERG *et al.*, 2002).

Uma vez que as companhias excedem suas cadeias de suprimentos internacionalmente, elas se vêem forçadas a enfrentar o problema de como estruturar sua organização logística global. Nesse sentido, segundo Christopher (1997), existem alguns princípios gerais que podem ser seguidos:

- a) a estruturação estratégica e o controle geral dos fluxos logísticos devem ser centralizados para alcançar a otimização dos custos em nível mundial;
- b) o controle e o gerenciamento do serviço ao cliente devem ser localizados de acordo com as necessidades dos mercados específicos, para assegurar a obtenção e manutenção de vantagem competitiva;
- c) o aumento da tendência para a aquisição de todas as necessidades em terceiros, exceto núcleos de competência, daí então a necessidade de coordenação global;
- d) um sistema global de informações logísticas é o pré-requisito que possibilita a satisfação das necessidades locais de serviços, procurando, ao mesmo tempo, a otimização dos custos globais.

Portanto, a diferença entre sucesso e fracasso num mercado global será cada vez mais determinada não pela sofisticação tecnológica do produto ou mesmo pelas comunicações de marketing, mas pela forma como se gerencia e se controla o fluxo logístico total.

3.2 Competências

3.2.1 Conceito de competência

Existe uma diversidade de abordagens utilizadas para definir “competência”, portanto faz-se necessário apresentar os diversos conceitos de competência, tema que serve como referência para o desenvolvimento do presente estudo.

A noção de competência relativa ao trabalho é antiga, mas pelos processos de reestruturação produtiva, das imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado, e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, especialmente, dos processos de globalização, tal noção foi novamente conceituada e valorizada (FLEURY; FLEURY, 2004).

Segundo Zarifian (2001) o aumento da complexidade do trabalho e da quantidade e do tratamento de eventos são as principais causas da constituição do termo competência. Zarifian (2001) também considera que a competência é de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais ao qual se defronta. O autor destaca que competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexa a partir de uma postura reflexiva no trabalho”.

Le Boterf *apud* Carbone *et al.* (2005), no seu estudo sobre competência, apoia-se na tríade saberes, saber-fazer e saber-ser. Este conceito de conhecimento (saberes), habilidades (saber-fazer) e atitude (saber ser) foi analisado nas empresas brasileiras por Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2004) sendo definido como conceito do CHA, cuja dinâmica era gerar valor para as empresas e para os profissionais.

Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006, p.21) complementam com a importância da competência no ambiente organizacional:

A discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque no debate contemporâneo sobre excelência organizacional. E não há dúvida de que o conceito propriamente de competência é, ao mesmo tempo, um dos conceitos mais empregados e um dos mais controvertidos no jargão da administração moderna. Diferentes conceitos, dimensões, usos e/ ou aplicações têm marcado sua apropriação tanto nas empresas, quanto no mundo acadêmico. Isso exige que, ao se optar por um modelo baseado nesse conceito, as organizações dediquem-se a definir claramente qual será a abordagem a ser adotada sobre o conceito alinhando-a a sua realidade.

Assim, a competência surgiu como um novo conceito de remuneração e posteriormente algumas empresas passaram a utilizar do conceito com o objetivo de alinhar estratégias organizacionais com políticas de recompensa pelo desempenho profissional dos colaboradores.

Por este histórico, entende-se que as competências mostram a capacidade de um indivíduo para absorver o trabalho e de conquistar a eficácia, não somente considerando a formação escolar, mas também os processos que aprendeu para o alcance de objetivos organizacionais (MAGNANI, 2004). Resende (2000, p. 32), seguindo a mesma linha de pensamento, conceitua competência como “a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontade, etc. em resultados práticos” e define diversas categorias de Competência:

- *Competências técnicas*: de domínio apenas de determinados especialistas.
- *Competências intelectuais*: competências relacionadas com aplicação de aptidões mentais.

- *Competências cognitivas*: competência que é um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento.
- *Competências relacionais*: competências que envolvem habilidades práticas de relações e interações.
- *Competências sociais e políticas*: competências que envolvem ao mesmo tempo relações e participações em sociedade.
- *Competências didático-pedagógicas*: competências voltadas para educação e ensino.
- *Competências metodológicas*: competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos.
- *Competências de lideranças*: são competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social.

Segundo Dutra (2004, p.33), as categorias de competências que são adotadas nas empresas brasileiras, a partir dos anos 90, são:

- *Competências essenciais*: fundamentais para a empresa e centrais nas estratégias de negócios;
- *Competências distintivas*: identificadas pelos clientes como diferenciais em relação aos concorrentes e representam vantagens competitivas;

- *Competências de unidades de negócio*: consiste nas atividades-chave que são esperadas como estratégias locais das unidades de negócio;
- *Competências de suporte*: atuam como alicerce para outras atividades e funções da organização;
- *Capacidade dinâmica*: as condições para a organização adaptar continuamente suas competências conforme as exigências do ambiente.

Na tentativa de delinear um modelo de gestão de competências, Fleury e Fleury (2004), consideram que a inovação em relação ao conceito de competências na aplicação de um modelo brasileiro seja a determinação das competências organizacionais, pois os modelos mundiais estão embasados pela análise da competência individual.

Nisembaum (2000) divide as competências organizacionais em:

- *Competências básicas*: são os pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio. Significam as condições necessárias, porém insuficientes, para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado.
- *Competências essenciais*: são aquelas que possuem valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e contribuem para a capacidade de expansão da organização.

Ainda segundo Resende (2000), as competências essenciais incluem fatores indissociáveis do indivíduo, mas nas empresas fundamenta-se com foco em:

- *Competências do conhecimento*: inclui conhecimento e informação, e foca competência de resultados como patrimônio competitivo;

– *Informação*: forma de organizá-la, de tratá-la e de transmiti-la.

– *Conhecimento*: É o produto de experiência, de aprendizagem, de busca de informação e de elaborações mentais aplicados objetiva e eficazmente.

– *Competências técnico-operacionais específicas*: São aplicações de conhecimentos específicos.

Resende (2000) menciona competências intelectual, emocional e espiritual como pertencentes aos indivíduos e que influenciam na competência essencial da empresa.

3.3 Competências Logísticas

Tal como o fenômeno da logística, as interpretações sobre a competência têm como base as concepções de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, a partir das quais conceitos e fundamentos são construídos. A competência é compreendida em contextos distintos que naturalmente geram visões, conceitos, modelos e estudos diversos a respeito do tema. Na literatura também são encontradas matrizes ou perspectivas teórico-conceituais que explicam conceitos, características e formas de expressão da competência humana que auxiliam na interpretação de sua dinâmica e desenvolvimento (GILGEOUS; PARVEEN, 2000).

3.3.1 Nível de competências logísticas

Uma pesquisa conduzida por Dawe (1998) sugere que o estabelecimento de competências globais da logística, seja levado ao longo de três níveis: o primeiro deles é o de competência, o segundo de atividades primárias e o terceiro de atividades de apoio:

- I. competências funcionais em atividades do subprocesso da logística;
- II. competências decorrentes da integração logística com os processos internos, o gerenciamento da matéria-prima, da produção e do gerenciamento da demanda;
- III. competências na cadeia de abastecimento, gerenciando compartilhadamente as atividades logísticas com os membros dos diversos canais e os fornecedores de serviço externos.

A gestão do projeto de empregos e competências (GPEC) foi criada no final dos anos 1970, na França, e tal iniciativa deu origem a muitas decisões e propostas de compreensão da competência como um processo e não como uma soma de recursos. Com poucas exceções, a produtividade nas empresas modernas se baseia nas competências e no capital intelectual do sistema da empresa, dos ativos tangíveis (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2005).

A relação entre gestão de competências e logística estabelece-se a partir da análise das capacidades empresariais, sendo que por uma análise deste tipo de empresas, percebem-se argumentos relacionados com o quadro de capital intelectual, pois o capital intelectual e as competências influenciam no desempenho da empresa (LEE; LEE; LIN, 2007). Na teoria, o capital intelectual deve ser de maior

importância em domínios inovadores e baseados nas competências e conhecimentos das empresas (MCELROY, 2002; MCELROY, JORNA, VAN ENGELEN, 2006).

Trazendo para a realidade da logística empresarial, associa-se o estudo e administração dos fluxos de bens e serviços e da informação associada ao elemento que os põe em movimento, que são as competências (HARVEY; LUSCH, 1997).

Na logística, ela trata todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1999).

Dentro deste conceito, é importante fazer referência à sua aplicabilidade prática, e quais as atividades estão diretamente e indiretamente relacionadas ao funcionamento da logística dentro de uma organização.

Custos de operações logísticas tornaram-se determinantes críticos das margens de lucro. É importante mencionar também o crescente reconhecimento da logística como parte de vantagem competitiva potencial por parte das empresas. (DORNIER *et al.*, 2000).

Tomando-se como base a cadeia de valores de Porter, as atividades logísticas são divididas em primárias e secundárias, conforme segue.

3.3.2 Atividades Primárias

A definição de competência logística a partir de Ballou (1999) identifica aquelas atividades que são de importância primária para o alcance dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço. Estas atividades-chave são:

- Transportes;
- Manutenção de Estoques;
- Processamento de Pedidos

Essas atividades são consideradas primárias porque elas contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística.

3.3.2.1 Transportes

Para a maioria das empresas, o transporte é a atividade logística mais importante simplesmente porque ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos. É essencial, pois nenhuma empresa moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados de alguma forma.

Sua importância é sempre sublinhada pelos problemas financeiros colocados para muitas empresas, quando há greve ferroviária nacional, ou carreteiros autônomos paralisam suas atividades devido a aumentos de combustíveis. Não é incomum denominar tais eventos de desastres nacionais. Os mercados nem sempre podem ser entendidos e produtos não podem permanecer no canal de distribuição para tornarem-se obsoletos.

“Transporte” refere-se aos vários métodos para movimentar produtos. Algumas alternativas populares são os modais rodoviários, ferroviário e aeroviário. A administração da atividade de transporte geralmente envolve decidir-se quanto ao método de transporte, aos roteiros e à utilização da capacidade dos veículos (BERTAGLIA, 2003).

3.3.2.2 Manutenção de Estoque

Geralmente, não é viável providenciar produção ou entrega instantânea aos clientes. Para se atingir um grau razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoques, que agem como “amortecedores” entre a oferta e a demanda. O uso extensivo de estoques resulta no fato de que, em média, eles são responsáveis por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade-chave da logística.

Enquanto o transporte adiciona valor de “lugar” ao produto, o estoque agrega valor de “tempo”. Para agregar este valor dinâmico, o estoque deve ser posicionado próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura. Os números, normalmente grandes, destes pontos de estoque e os altos custos associados a manter esses produtos armazenados, em geral entre 25% e 30% do valor do produto por ano, requerem administração cuidadosa. A administração de estoques envolve manter seus níveis tão baixos quanto possível ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada pelos clientes

3.3.2.3 Processamento de Pedidos

Os custos de processamento de pedidos tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transportes ou de manutenção de estoques. Contudo,

processamento de pedidos é uma atividade logística primária. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É também a atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços.

Além disso, estas três atividades logísticas podem ser colocadas em perspectiva notando-se sua importância naquilo que pode ser chamado de “ciclo crítico de atividades logísticas”. O tempo requerido para um cliente receber um pedido depende do tempo necessário para entregar o pedido. Como o resultado final de qualquer operação logística é prover serviço para conseguir mercadorias para os clientes quando e onde eles quiserem, estas três atividades são centrais para cumprir esta missão. Por isso, elas são chamadas de atividades primárias.

3.3.3 Atividades de Apoio

Apesar de transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos serem os principais ingredientes que contribuem para a disponibilidade e a condição física de bens e serviços, há uma série de atividades adicionais que apóiam estas atividades primárias. São elas (BALLOU, 1999, p.22):

- Armazenagem;
- Manuseio de Materiais;
- Embalagem de proteção;
- Obtenção;
- Programação de produtos;
- Manutenção de informação.

Armazenagem: refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracação e configuração do armazém.

Manuseio de materiais: está associado com a armazenagem e também apóia a manutenção de estoques. É uma atividade que diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem – por exemplo, a transferência de mercadorias do ponto de recebimento no depósito até o local de armazenagem e deste até o ponto de despacho. São problemas importantes: Seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para formação pedidos e balanceamento de carga de trabalho.

Embalagem de Proteção: um dos objetivos da logística é movimentar bens sem danificá-los além do economicamente razoável. Um bom projeto de embalagem do produto auxilia a garantir movimentação sem quebras e avarias. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e armazenagem eficientes.

Obtenção: é a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Trata da seleção das fontes de suprimentos, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado. É importante para a logística, pois decisões de compras têm dimensões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos. A obtenção não deve ser confundida com a função de compras. Compras incluem muitos dos detalhes de procedimentos (por exemplo, negociação de preço e avaliação de vendedores), que não são especificamente relacionados com a tarefa logística; daí o uso do termo obtenção como substituto.

Programação do produto: enquanto a obtenção trata do suprimento (fluxo de entrada) de firmas de manufatura, a programação de produto lida com a distribuição (fluxo de saída). Refere-se primariamente às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas. Não diz respeito à programação detalhada de produção, executada diariamente pelos programadores de produção.

Manutenção de informação: nenhuma função logística dentro de uma empresa poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho. Tais informações são essenciais para o correto planejamento e controle logístico. Manter clientes, volumes de vendas, padrões de entregas e níveis de estoques – apóia a administração eficiente e efetiva das atividades primárias de apoio.

3.3.4 Distribuição Física

Neste tópico, classifica-se a distribuição física como a parte final do processo, a saída, ou seja, o produto do processo logístico. Considerando sua importância e seu impacto na administração de movimentação de materiais, seu conceito deve ser entendido para que a teoria dos fluxos logísticos possa ser implementada.

Distribuição física é o ramo da logística que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. Costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços dos custos logísticos (GOMES; RIBEIRO, 2004).

A distribuição física preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados, ou seja, com as mercadorias que a companhia oferece para vender e que não planeja executar processamentos posteriores. Desde o instante em que a

produção é finalizada até o momento no qual o comprador toma posse dela, as mercadorias são responsabilidade da logística, que deve mantê-las no depósito da fábrica e transportá-las até depósitos locais ou diretamente ao cliente.

O profissional de logística deve preocupar-se em garantir disponibilidade dos produtos requeridos pelos clientes à medida que eles desejam e se isto pode ser feito a um custo razoável (BALLOU, 1999, p.40).

Há, geralmente, dois tipos de mercados para os quais se deve planejar. O primeiro deles é o de usuários finais, que são aqueles que usam o produto tanto para satisfazer suas necessidades como aqueles que criam novos produtos, que é o caso de consumidores industriais. Os consumidores finais também podem ser companhias que, por sua vez vendem seus produtos aos seus clientes.

O segundo é composto por intermediários que não consomem o produto, mas que oferecem para revenda, em geral para outros intermediários ou consumidores finais. São, por exemplo, distribuidores, varejistas e usuários finais.

A diferença primordial entre essas categorias de compradores está no volume e no perfil da compra. Consumidores finais adquirem pequenas quantidades e são em grande número. Suas compras são mais freqüentes do que aquelas feitas pelos intermediários. Estes usuários finais do tipo firmas de manufatura, geralmente, compram grandes quantidades. Como regra existem menos destes últimos do que consumidores finais. Não raro empresas tem a mistura destes dois tipos de clientes. Sistemas de distribuição física precisam ter certo grau de flexibilidade para suprir as necessidades dos diversos tipos de clientes de forma econômica.

Muitas configurações estratégicas diferentes de distribuição podem ser empregadas. Há três formas básicas: (1) entrega direta a partir de estoques de

fábrica, (2) entrega direta a partir de vendedores ou da linha de produção e (3) entrega feita utilizando um sistema de depósitos.

Quando clientes adquirem bens em quantidade suficiente para lotar um veículo, as entregas podem ser feitas diretamente a partir dos vendedores, dos estoques de fábrica ou da linha de produção. Uma vez que os fretes são menores quando cargas completas de veículos vão até uma única localização do cliente, este método de entrega incorre no menor custo total de transporte. Fornecedores de matéria-prima geralmente utilizam entrega direta de grandes volumes, a menos que o produto seja comprado em pequena quantidade (BALLOU, 1999).

Quando os clientes não desejam comprar em quantidade suficientemente grande para gerar entregas com carga completa, os logísticos empregam estratégia alternativa – suprir através de um sistema de depósitos. Isto é motivado pela redução dos custos de distribuição e pela melhoria do nível de serviço oferecido.

Clientes com pequeno volume de compras podem ser supridos a partir de fábrica, mas os clientes que se localizam longe da planta industrial não podem, em geral, ser atendidos economicamente. Neste caso, as entregas devem ser feitas em volumes menores do que de uma carga completa até seus armazéns. Partindo dos depósitos, as mercadorias precisam ser movimentadas apenas por curtas distâncias com fretes maiores de carga parcial. Os custos adicionais de estocagem são mais do que compensados pelo menor custo global de transporte. Além disso, como os estoques ficam em média mais próximos dos clientes, o nível de serviço tem sua qualidade com melhorias.

A tarefa de movimentar o produto não termina necessariamente quando os bens chegam ao cliente. O administrador do logístico deve estabelecer

procedimentos e preparar a estocagem dos bens devolvidos a partir dos sítios de entrega. Arranjos similares devem ser feitos para produtos que fiquem obsoletos quando ainda estocados. Eles devem ser liquidados ou devolvidos à fábrica para re-trabalho (BALLOU, 1999, p.40-42).

Converse (1954) *apud* Bowersox e Closs, (2001), referia-se à distribuição física de “a outra metade do marketing”. A maioria dos principais livros e textos de marketing identifica a distribuição física como um elemento-chave da disciplina. Por exemplo, McCarthy (1975, p 75-80) define marketing como uma mistura de produto, lugar (distribuição física), promoção e preço.

Os especialistas de marketing consideram a distribuição física como parte integrante da função marketing, pois executa na maioria das empresas a distribuição como uma estratégia. Kotler (2000) afirma que os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor agregado, formando uma expectativa de valor e avaliando sua satisfação a partir da capacidade da oferta atender ou não esta expectativa. Destaca que o marketing tem dois propósitos básicos: um deles é obter demanda e o outro é atender demanda. Estes dois estão ligados pelo nível de serviço provido.

Conseguir demanda é resultado dos esforços promocionais, assim como do preço e da composição (*mix*) da carteira de produtos oferecidos ao público. Uma vez conseguida demanda, esta deve ser atendida e a distribuição física age.

Assim, entende-se que a logística é uma área que necessita de pesquisa sobre suas competências essenciais e organizacionais, visto que dela depende a qualidade de produtos/ serviços que envolve a satisfação dos consumidores, sendo necessário aprofundar a visão dos empresários sobre quais competências oferecem em suas empresas de logística. Neste capítulo foram explanados os principais

conceitos que ofereceram base para a realização da pesquisa de campo, sendo o suporte para confrontar premissas teóricas com a prática na região do ABCD.

4 RESULTADOS ANALISADOS

O presente capítulo apresenta uma análise dos resultados obtidos na fase quantitativa do estudo e é composto por estatística descritiva sobre a amostra, avaliação das escalas utilizadas, análise descritiva e análise da relação entre dimensões das competências logísticas.

4.1 Distribuição dos respondentes

Para esta pesquisa foram utilizadas as empresas do setor de logística das áreas industrial, transporte, varejo e logísticas, na região do ABCD, sendo que o tipo de competência investigado não está relacionado ao indivíduo, mas abordado segundo aspectos organizacionais e de gestão das atividades destas empresas. Desta forma o questionário foi direcionado inicialmente para os proprietários e diretores das empresas, quando não localizados encaminhou-se para gestores e profissionais com visão dos processos da organização necessários para preenchimento deste questionário. Após entrega dos questionários obtivemos um panorama em quantidade e percentual do público respondente, conforme tabela 1.

Tabela 1: Distribuição dos respondentes por posição hierárquica na empresa

Descrição do cargo	Nº de Respondentes	Percentual
Proprietário	3	10%
Diretor	3	10%
Gerente	9	30%

Supervisor	3	10%
Coordenador	2	7%
Analista	10	33%

Dentre diretores e proprietários somam 20% da amostra, sendo que os demais são divididos entre os cargos de supervisão, coordenação, analistas e gestão, que correspondem as funções que executam as competências logísticas das empresas e formam as competências organizacionais.

4.2 Análise das competências logísticas

Por intermédio do questionário respondido, obtivemos uma visão da distribuição das principais competências logísticas utilizadas pelas empresas, sendo que os valores encontrados estão representados conforme gráfico 1 por segmento de atuação da empresa.

O gráfico 1 demonstra os números contabilizados após pesquisa relacionando as áreas de logística, transporte, industrial e varejo, do setor de logística. Neste gráfico podemos observar que a área que apresenta maior participação é a da indústria, com 43%, em segundo a de transporte representando 30% dos questionários respondidos e a área de varejo com 10% de participação no segmento de logística na região do ABCD da amostra utilizada como fonte de estudo desta pesquisa.

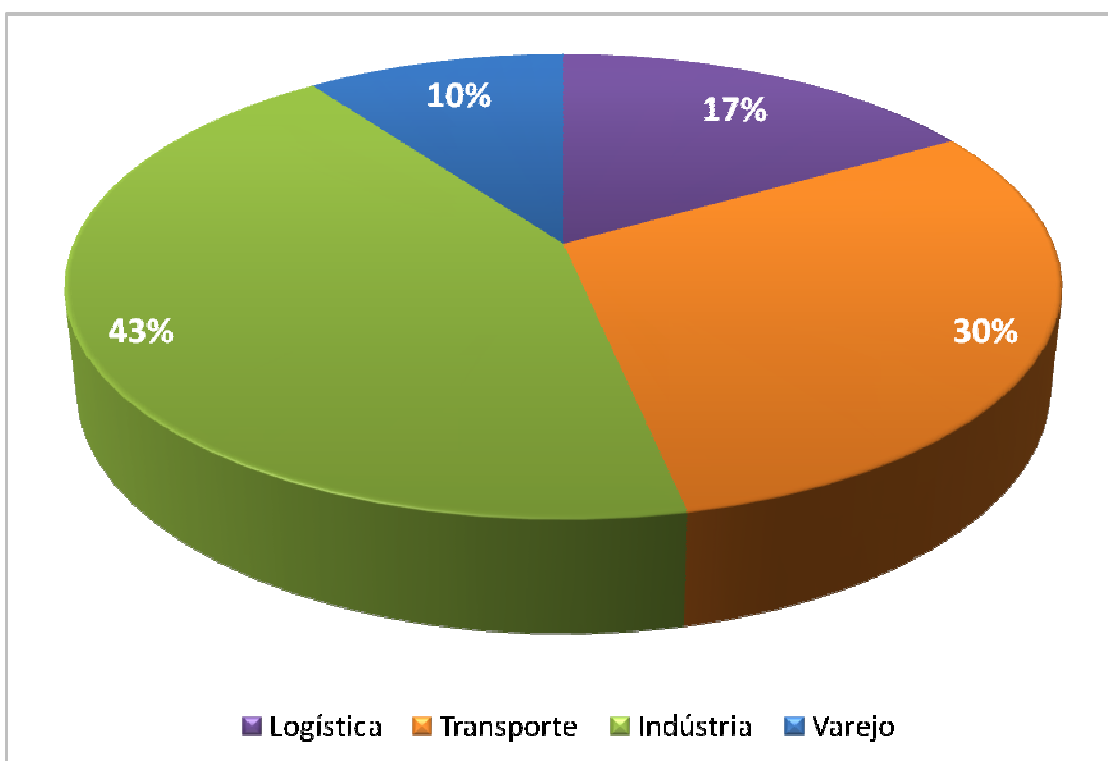


Gráfico 1: Segmento de atuação da empresa

Fonte: Autor

O gráfico 2 destaca os portes variados da amostra, de acordo com a média de seu faturamento anual. Estas empresas possuem faturamentos que variam de 1 Milhão de reais/ano, para as empresas menores, até 50 milhões de reais/ano, para as empresas maiores. Com estes valores de faturamento, entende-se que a maior parte das empresas é de grande porte e somados seus faturamentos observa-se a relevância destas empresas para o mercado da região do ABCD, sendo que 57% faturam acima de 15 milhões por ano, deste percentual possuímos uma representatividade de 37% para empresas que faturam mais de 50 milhões de reais/ano.

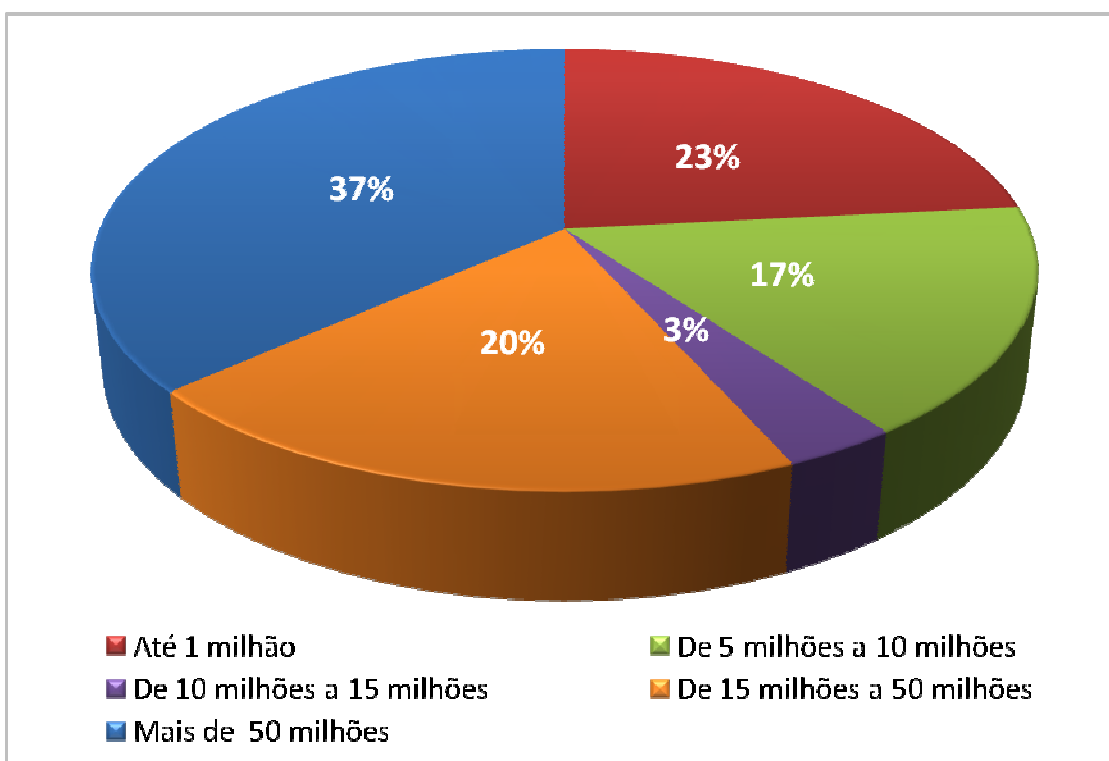


Gráfico 2: Faturamento anual da empresa

Fonte: Autor

Para precisão na requisição dos materiais, é fundamental atribuímos diferentes identificações de **(SKU)** *Stock Keeping Unit* (Unidade de Manutenção de Estoque), quando houver qualquer possível diferenciação, seja do tipo, marca, sabor, aroma, perfume, princípio ativo, dimensões, peso, estado físico, qualidade, cor, custo, preço, embalagem, apresentação, ou qualquer outra característica da identidade dos itens. A identificação é uma solução organizacional que tem por objetivo realizar planejamento para controle, projeções de fluxo e armazenagem a partir do histórico das transações e das demandas de um determinado produto.

O gráfico 3 destaca a quantidade de itens SKU cadastrados em cada empresa no período em que a pesquisa foi realizada. Do total 60% das empresas possuem até 2000 itens em estoque e 20% até 2000 itens, e a pesquisa revela que as empresas não se preocupam com a quantidade de itens, mas focam o serviços associados a estes como suas competências.

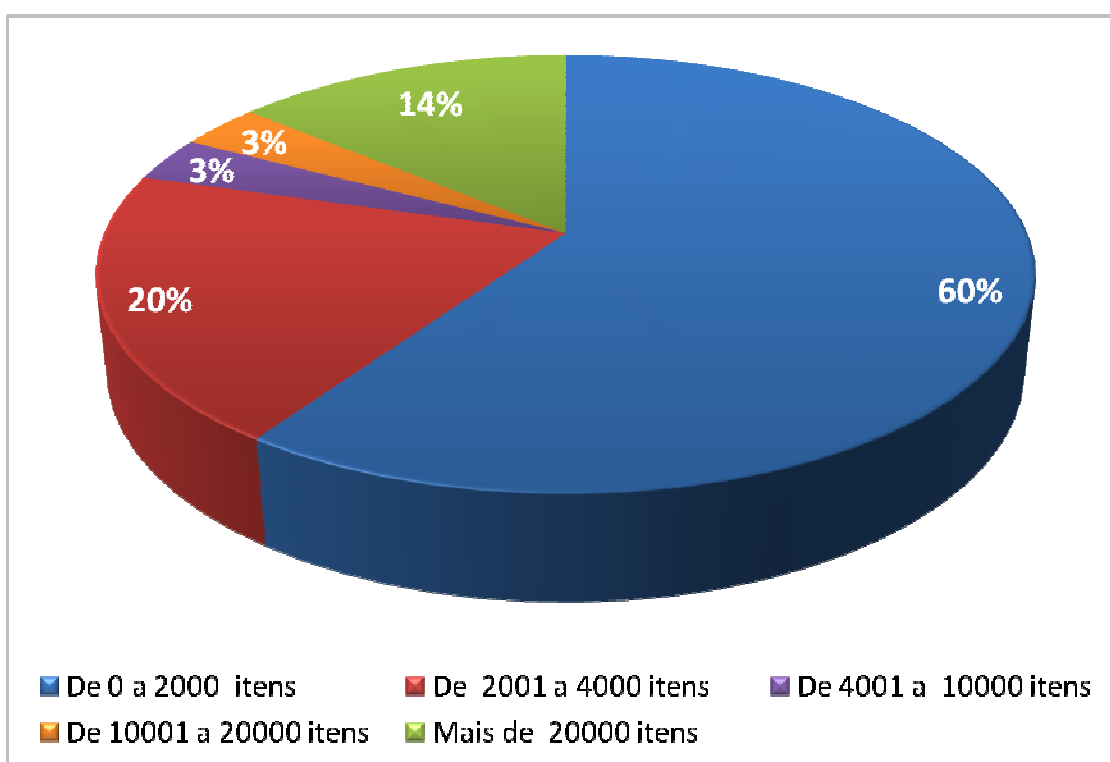


Gráfico 3: Quantidade de itens cadastrados que sua empresa possui

Fonte: Autor

Os fornecedores que compõem a cadeia de abastecimento, contribuem para a competitividade do canal, passam a fazer parte da estratégia da empresa cliente. Todas as empresas necessitam de fornecedores, seja para produzir ou prestar algum tipo serviço, para manutenção de seus negócios. O fornecedor nacional é utilizado pela grande maioria das empresas para aumentar a eficiência do processo

logístico e reduzir os riscos no prazo de entregas. É fundamental o comportamento cooperativo entre os participantes da cadeia de suprimentos, compartilhando informações e eliminando o trabalho duplicado e inútil. Na pesquisa realizada ficou evidenciado no gráfico 4 que 37% das empresas possuem mais de 40 fornecedores nacionais, por considerarem este tipo de fornecimento maior atrativo quanto a agilidade da entrega e 67%, mais de 50% das empresas pesquisadas, possuem no mínimo 21 fornecedores, sendo explicado que isto se deve a necessidade de ter o produto no momento certo, na qualidade esperada e com custo competitivo, formando assim a cadeia de valores.

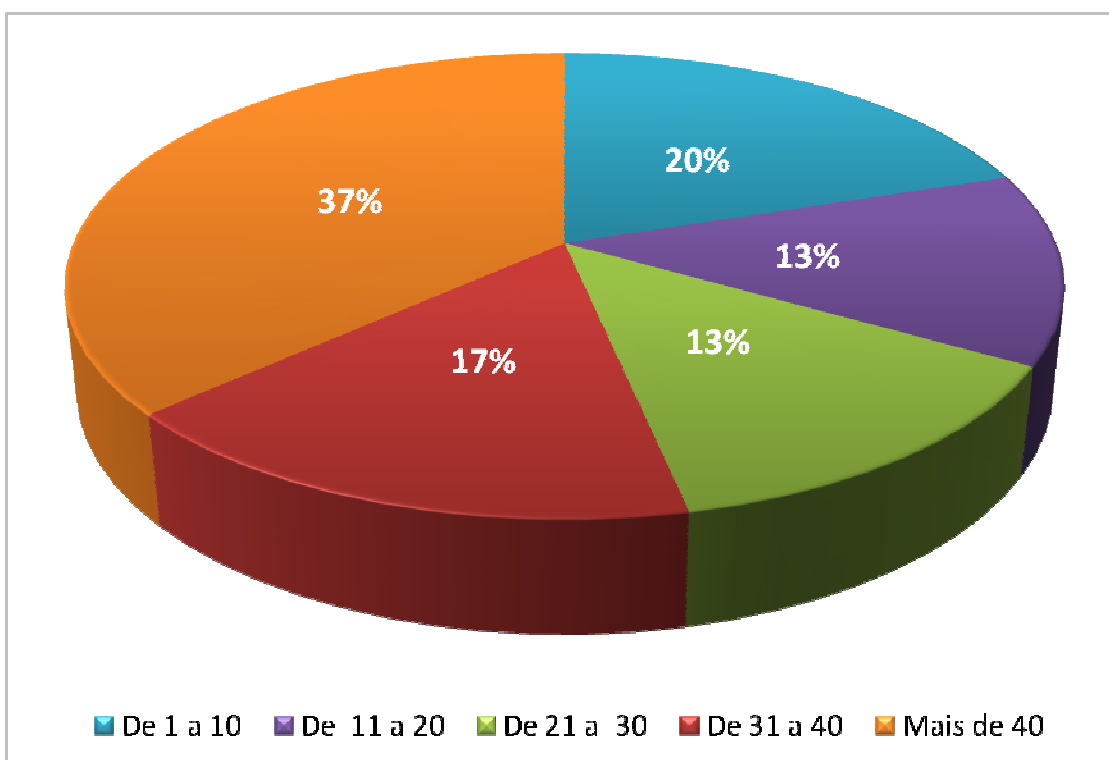


Gráfico 4: Quantidade de fornecedores nacionais

Fonte: Autor

Além dos itens comprados nacionalmente, as empresas possuem a possibilidade, e em alguns casos a necessidade, de comprar matéria-prima,

componentes e equipamentos de outros países. A maioria das empresas necessitam de fornecedores para manutenção de seus negócios. Apesar de possuírem maior facilidade neste processo fica evidente no gráfico 5 que a grande maioria não utiliza esta pratica. Este fato fica evidenciado na representação de que 80% das empresas possuem de 1 a 10 fornecedores internacionais, possivelmente o setor não seja tão sofisticado a ponto de exigir fornecedores internacionais o que pode ser justificado pelo fato de as empresas concentrarem-se em fornecedores nacionais que podem atender sua demanda de forma mais eficaz.

As transformações que o mundo empresarial atravessou a partir da década de 1990, com a globalização da economia, e o avanço da tecnologia da informação proporcionam maior facilidade de comunicação para qualquer local do planeta. Apesar destas facilidades apenas 16% das empresas pesquisadas possuem mais de 20 fornecedores internacionais.

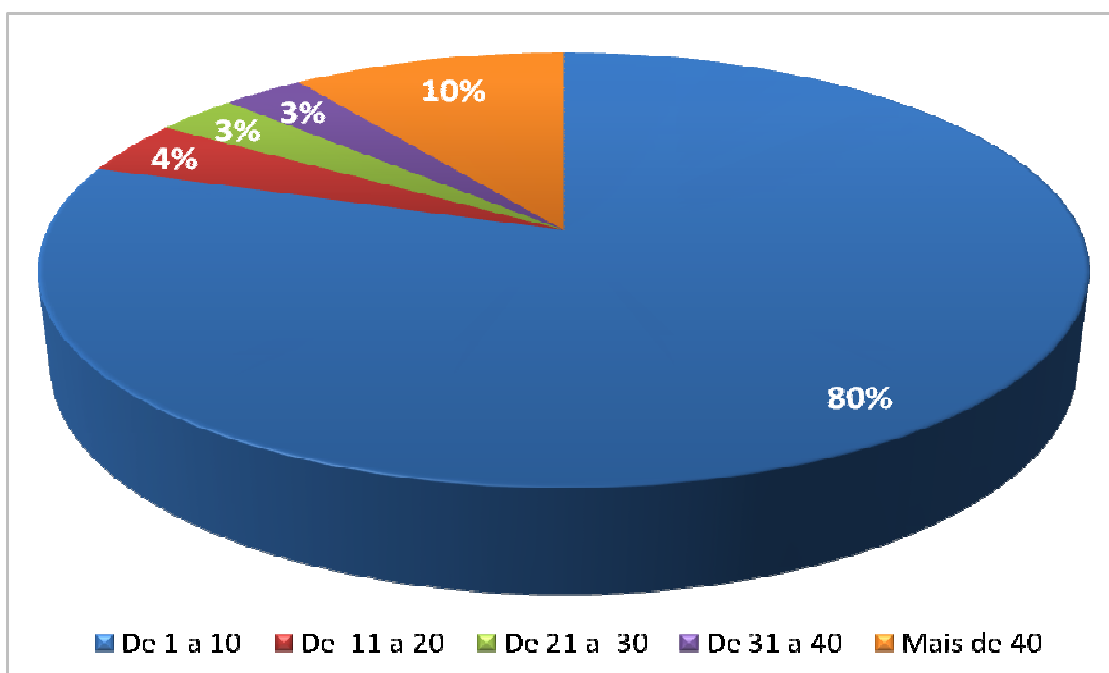


Gráfico 5 : Quantidade de fornecedores internacionais

Fonte: Autor

A *performance* de recebimento é de grande importância. Fatores como a redução da inflação à partir de 1994 com a implementação do plano real, deu início ao novo tipo de comportamento, a compra conforme necessidade. O gráfico 6 demonstra a periodicidade de recebimento de produtos, bem como o grau de importância que cada um representa em percentual, evidenciando a compra diária como sendo a mais utilizada pelas empresas, o que representa 70% da amostra pesquisada, enquanto que uma minoria, 3%, realiza compras mensais possivelmente por conta da complexidade em conseguir o produto sempre que necessário. Assim, entende-se que o recebimento é realizado em 80% das empresas de forma diária ou just in time para não necessitar de estoque, ou para reduzi-lo ao máximo, o que amplia a qualidade e lucratividade.

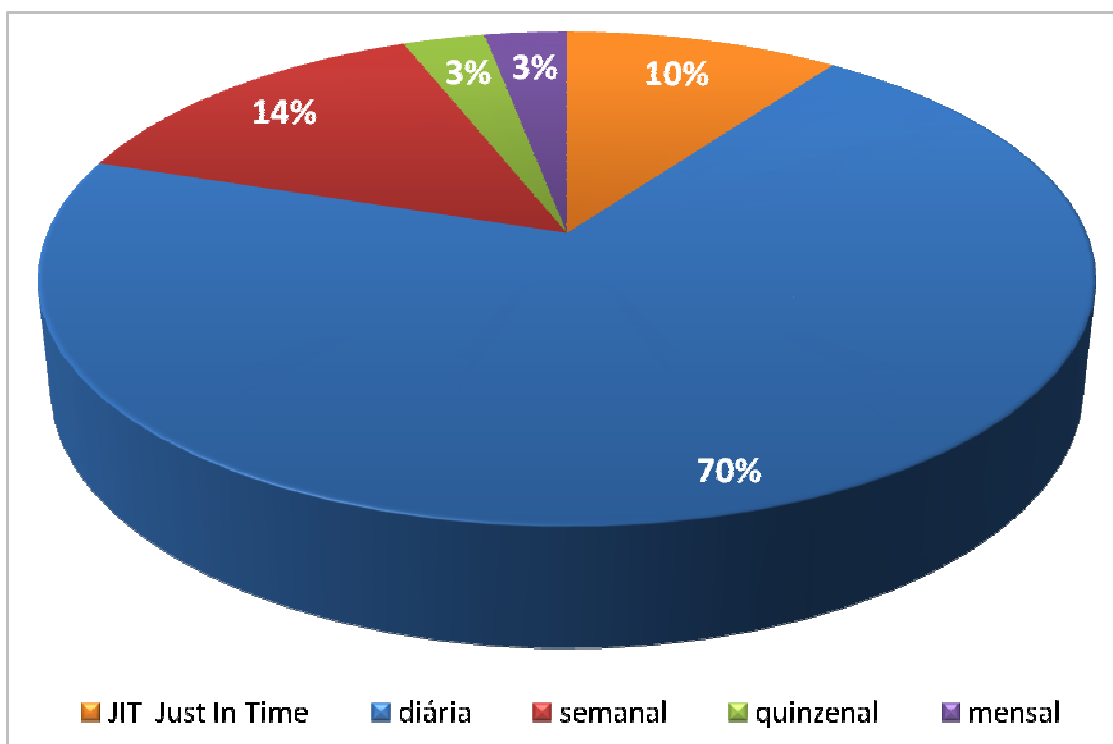


Gráfico 6 : Frequencia de recebimento

Fonte: Autor

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes, as quais devem ser identificadas e entendidas. Uma das aplicações mais comuns desse entendimento refere-se à definição dos requisitos para que os produtos possam ser desenvolvidos de forma a criar o valor necessário para conquistar e fidelizar os clientes. O gráfico 7 demonstra o cenário encontrado nestas empresas, onde 63% possui mais de 40 clientes, sendo que este número é relevante e dependerá do segmento de atividade pois o número de clientes de uma empresa do varejo é diferente do número de uma empresa de transporte. Quanto ao número de clientes que uma empresa deve ter, não há um número definido, porém o parametro utilizado é de que estes clientes possibilitem a manutenção e existência da empresa. Para uma empresa os clientes são de fundamental importância para sua existência e crescimento.

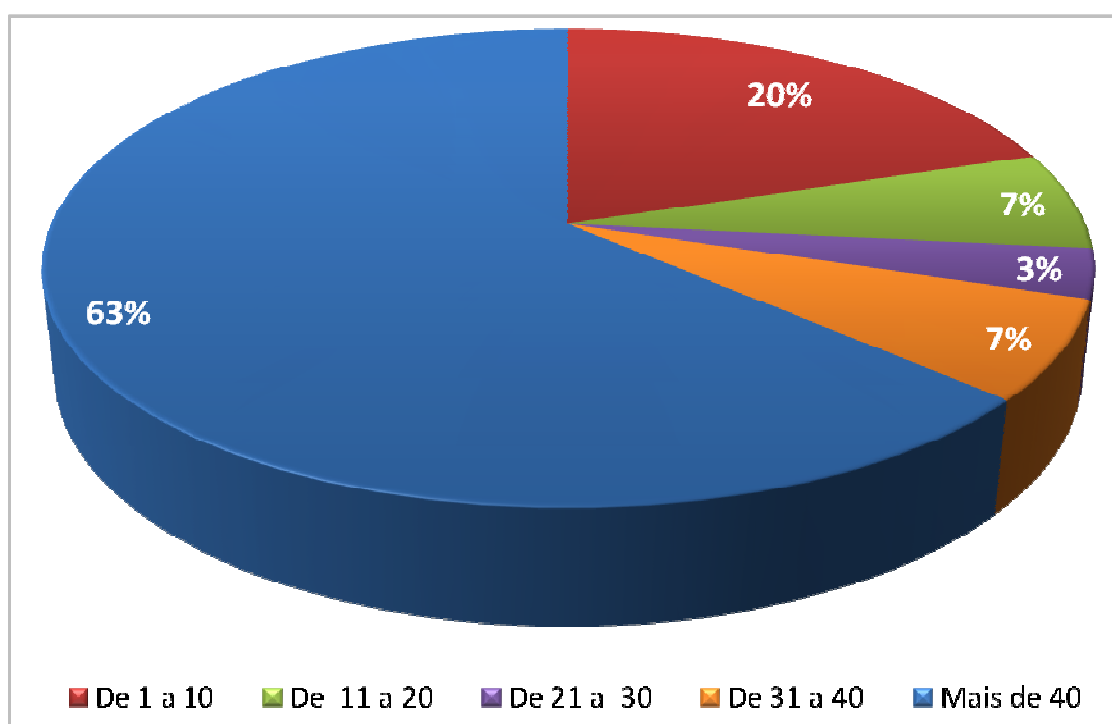


Gráfico 7: Quantidade de clientes

Fonte: Autor

Cabe ao colaborador a responsabilidade em realizar as atividades a qual foi contratado para assumir a um determinado cargo, conforme competências e habilidades estabelecidas para o mesmo. Através do desempenho de suas atividades a empresa tenderá ao crescimento ou estagnação em seu mercado de atuação. A quantidade de colaboradores demonstra o seu porte e tamanho no segmento em que atua.

O gráfico 8 representa a média de funcionários que cada empresa possui. Neste tópico a pesquisa realizada objetivou saber quais são os números de funcionários nas empresas, onde ficou evidenciado que 30% destas empresas possuem mais mais de 401 colaboradores, o porte das empresas estão bem distribuídos não havendo maior concentração em relação ao porte e 20% de 1 a 50 colaboradores sendo o menor indice desta questão.

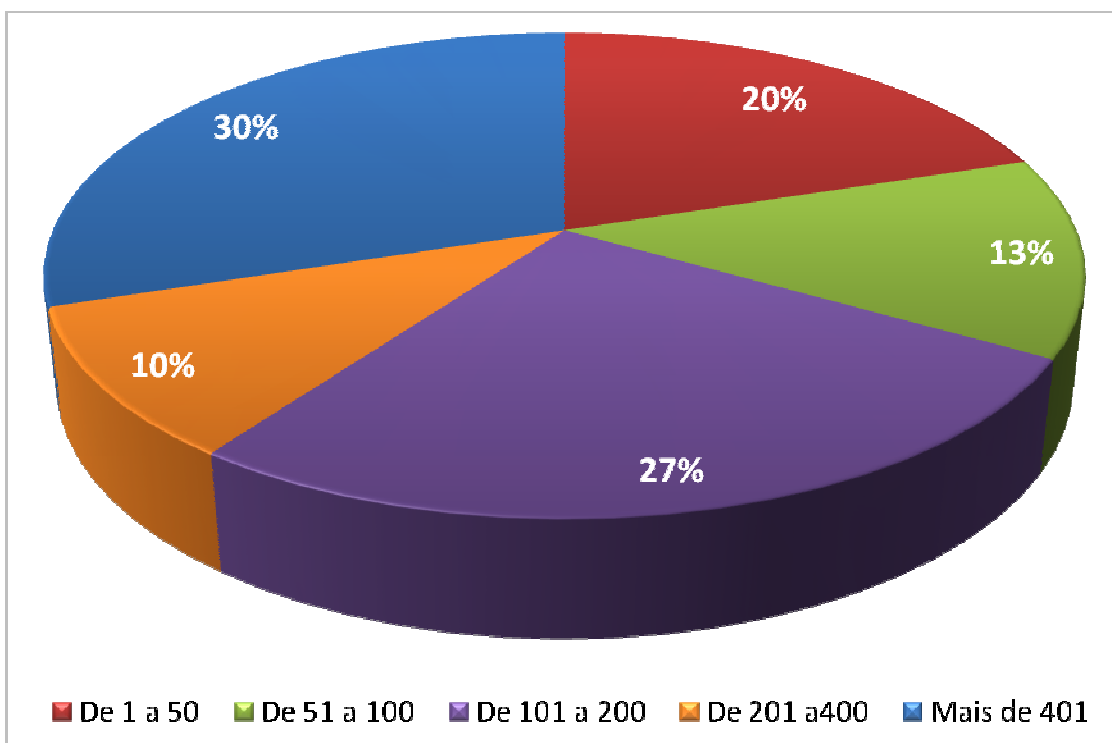


Gráfico 8: Quantidade de colaboradores

Fonte: Autor

As empresas aos poucos estão compreendendo a real necessidade em treinar seus colaboradores para capacitá-los, aumentando suas competências e de seus processos. O gráfico 9 retrata a real situação das empresas com relação a aplicação de treinamentos com o objetivo de desenvolver e melhorar as competências de seus colaboradores. O número de empresas que ainda não adotam esta prática ainda é grande representando 60% das empresas, sendo que as que já possuem esta prática a mais de três anos representam 27% desta pesquisa.

O treinamento é importante para a compreensão do desenvolvimento das competência em uma empresa. Se em 60% destas empresas não há qualquer programa formal de treinamento, isso demonstra que esta ausência pode prejudicar o desenvolvimento de processos e atividades, por falta de conhecimento.

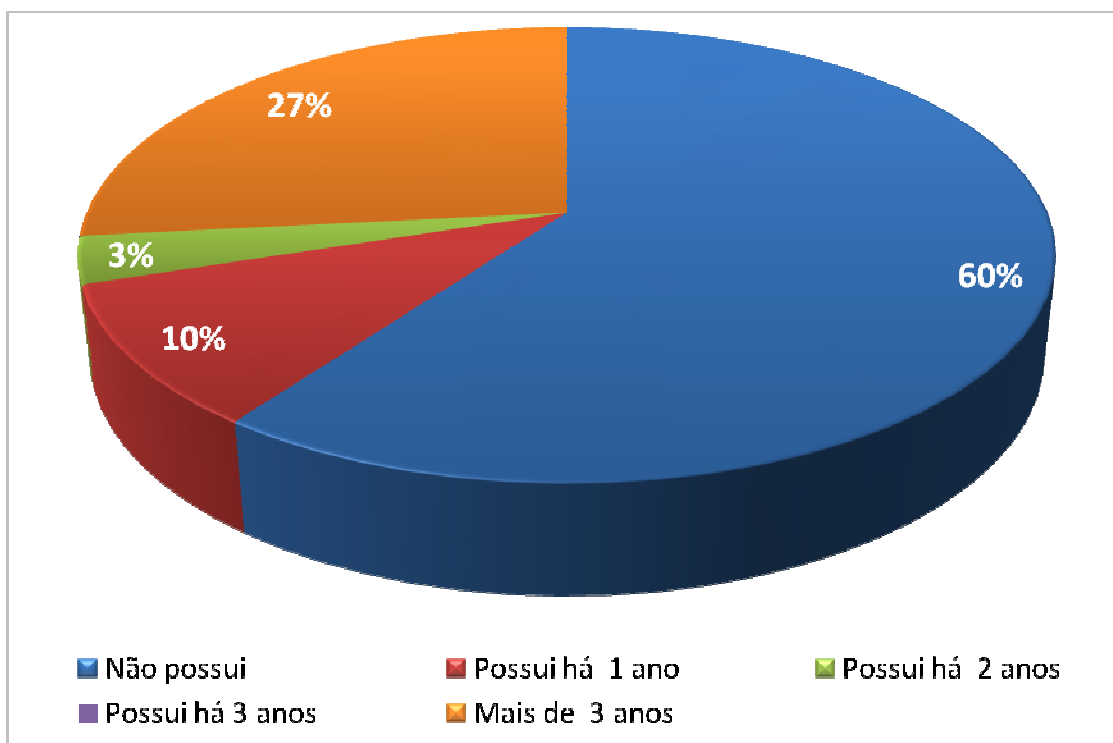


Gráfico 9: Projeto de Treinamento em Logística para os colaboradores

Fonte: autor

O colaborador melhor preparado proporciona melhores resultados para a empresa. O gráfico 10 demonstra a participação das empresas quanto ao auxílio educação, prática utilizada por algumas empresas para conceder bolsas de estudo que são disponibilizadas conforme critério estabelecido pelo departamento de Recursos Humanos, e que pode variar de 10% a 100% do valor do curso que o colaborador venha realizar. Este é um quesito, assim como o treinamento, que se faz necessário melhoria ao visualizarmos que 53% das empresas não utilizam esta prática e que 60%, conforme gráfico 9, não possuem programas de treinamento, apontam para um tema crítico a ser repensado e melhorado.

O auxílio educação ou bolsa de estudo representa investimento na qualificação dos colaboradores, que quando aplicada de forma correta e imparcial proporciona resultados significativos.

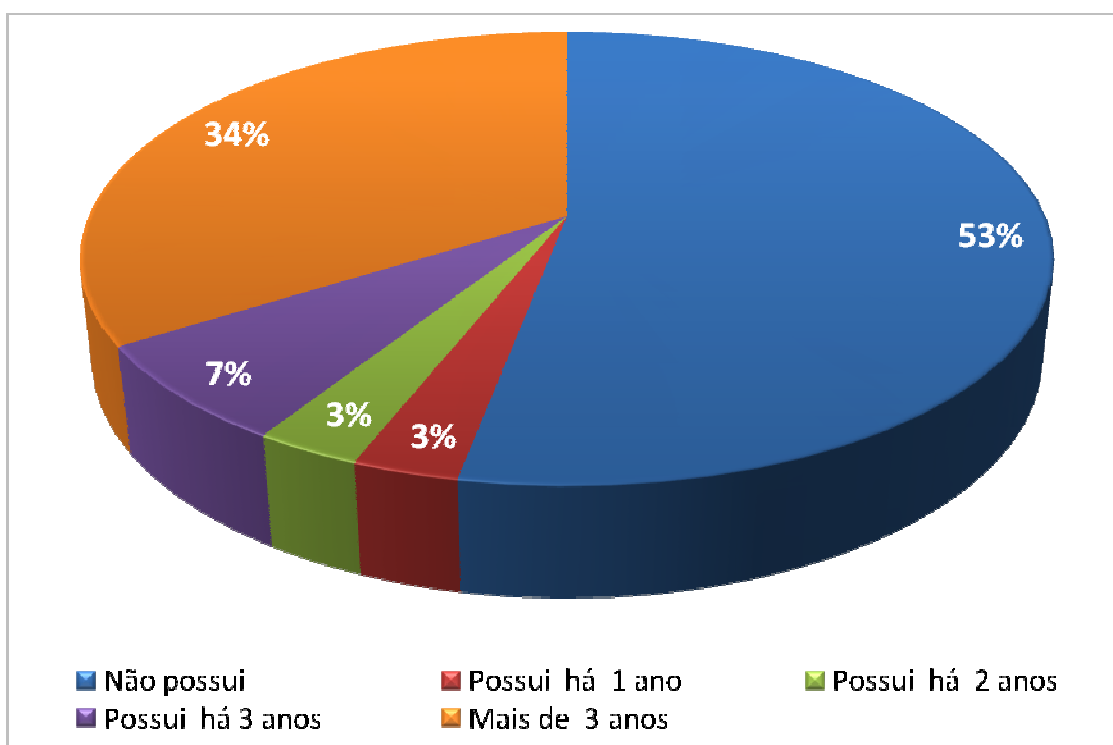


Gráfico 10: Auxílio educação para os colaboradores

Fonte: Autor

A organização precisa dizer o que espera de seus profissionais para que todos sigam em uma única direção com relação ao desempenho de suas atividades e sua postura profissional. A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Tem objetivo a contribuição para o desenvolvimento das pessoas na organização. O resultado final da Avaliação de Desempenho deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis – geral da organização, por área e individual. Apesar de ser importante apenas 50 % utilizam esta prática, o que evidencia ao longo do caminho no desenvolvimento de uma ferramenta que pode colaborar na permanência de talentos.

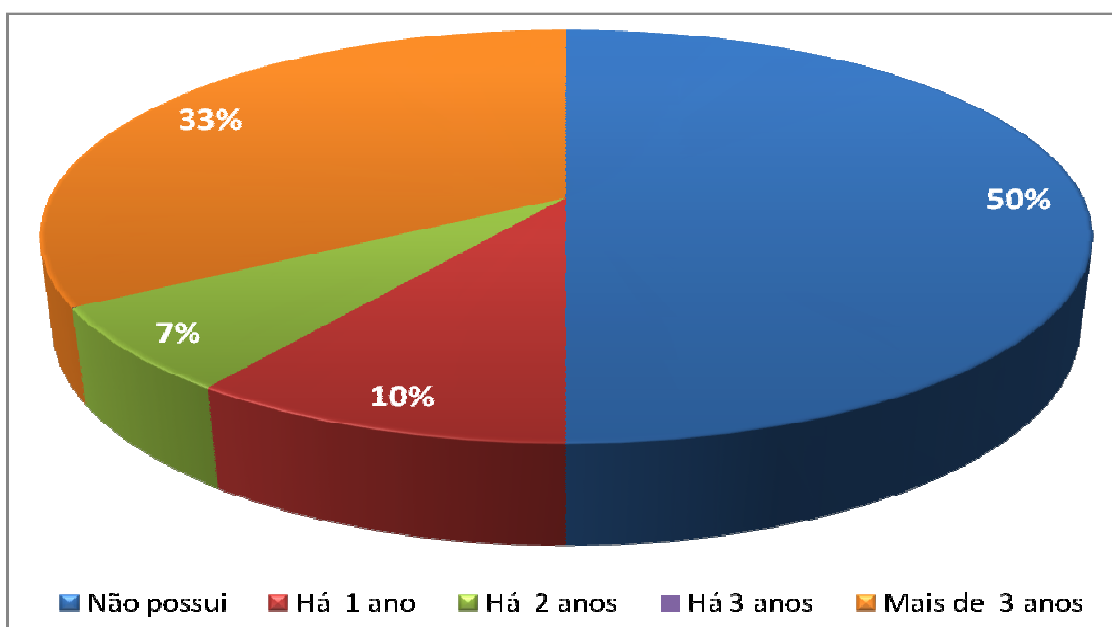


Gráfico 11: Possui avaliação de desempenho

Fonte: Autor

O talento é um elemento de alto valor estratégico, e como tal deve ser agregado, incrementado, atualizado e protegido. Se o local de trabalho for bom pressupõe-se que o crescimento da organização se deve em grande parte aos esforços das pessoas que atuam nela. As organizações têm políticas e práticas que proporcionam às pessoas a oportunidade de crescer.

Identificar os talentos dentro de uma organização é de fundamental importância. Porém cada empresa utiliza de um formato diferente, sendo que o mais utilizado pelas empresas, demonstrado no gráfico 12, representando 30% é a avaliação de desempenho, que apesar de ser a mais utilizada pelas empresas da amostra, está só é utilizada por 50% das mesmas conforme demonstrados nos dados fornecidos pelo gráfico 11.

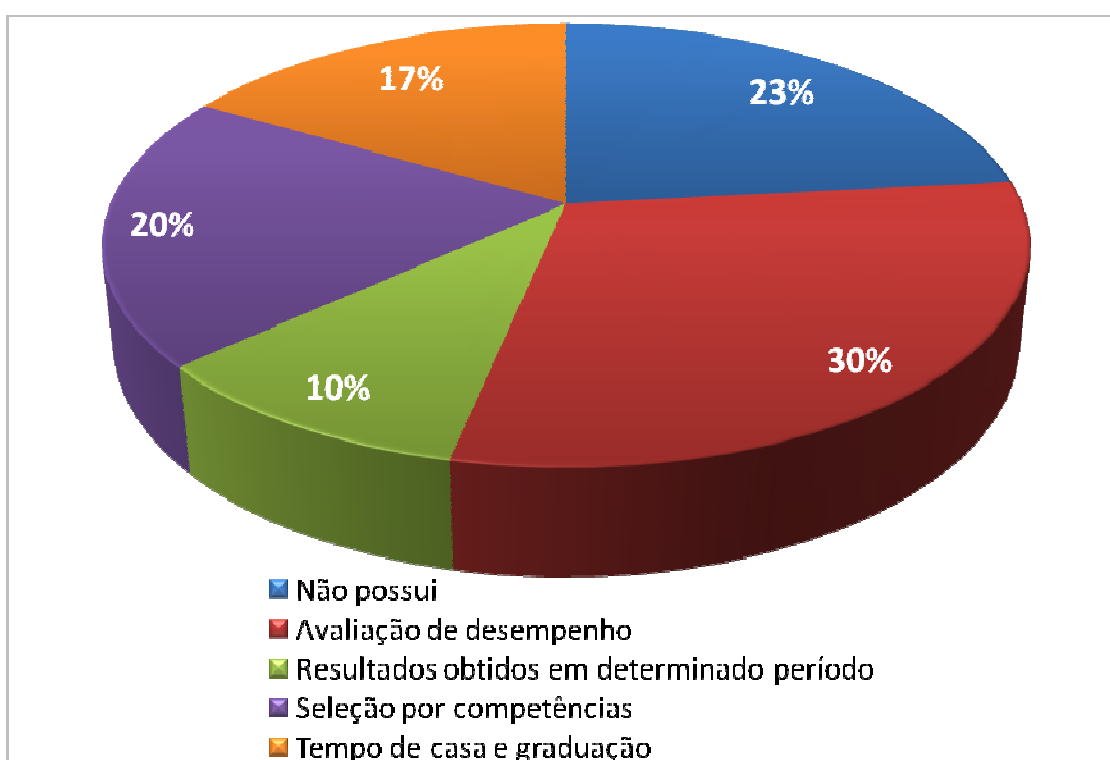


Gráfico 12: Critério para identificar talentos

Fonte: Autor

Quando falamos em retenção de talentos, estamos falando também de valorização, reconhecimento, alcance de objetivos e porque não dizer: “da estratégia de sucesso dos novos tempos”. Mais do que identificar seus talentos é de grande importância a retenção e desenvolvimento das competências e habilidades deste colaborador para melhor aproveitamento e desenvolvimento profissional.

No gráfico 13 podemos observar que a grande maioria das empresas ainda não possuem uma política para retenção destes talentos. Estas empresas representam 40% das que foram pesquisadas na amostra, enquanto que 17% utilizam de um pacote de benefícios e acompanhamento/plano de evolução profissional para manutenção destes talentos. Apesar da importância deste tema 23% das empresas não possuem nenhum critério para identificar seus talentos conforme demonstrado no gráfico 12.

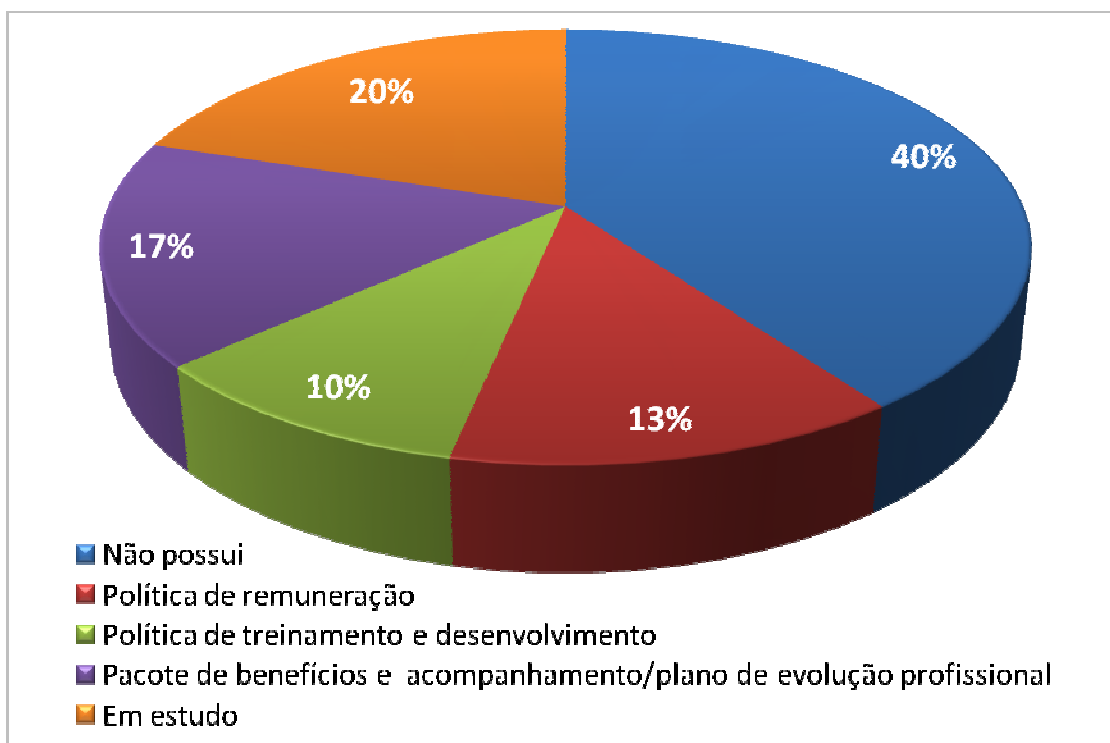


Gráfico 13: Política para retenção de talentos

Fonte: Autor

A empresa de consultoria é formada por especialistas, formados nas áreas específicas de sua atuação, que além de experiência teórica possuem experiência prática, por trabalharem na área de atuação.

No gráfico 14 observa-se que a adoção de consultorias é uma prática ainda pouco utilizada onde 70% das empresas ainda não possuem este tipo de suporte para os seus negócios e 13% possui há apenas 1 ano, o que sugere que esta mentalidade de apoio a processos logísticos ainda é recente na região. Apenas 10% da amostra contam com este serviço há mais de 3 anos, isto evidencia a oportunidade para o crescimento da prestação de serviço de consultoria para as empresas, porém é importante ressaltar da importância em estabelecer uma melhor compreensão, por parte das empresas, dos benefícios que este tipo de serviço pode proporcionar ao seu negócio.

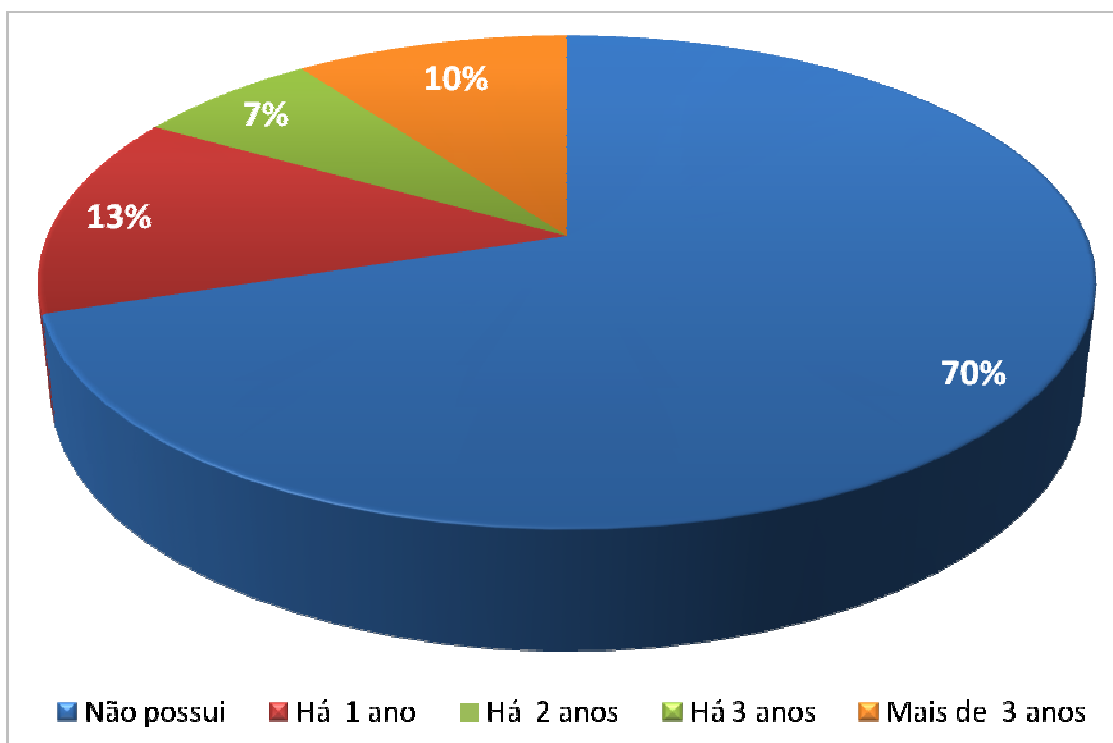


Gráfico 14: Possui serviços de consultoria para apoiar processos logísticos

Fonte: Autor

A Informação com rapidez e precisão é crucial para o bom desempenho dos processos logísticos, sendo que a mesma deve ser a base sólida, onde os gestores analisam e estruturam suas decisões. A tecnologia da informação consiste em ferramentas utilizadas para obtenção e acesso às informações, proporcionando condições para tomar as melhores decisões. O custo decrescente da tecnologia da informação, associado à sua maior facilidade de uso, permite aos gestores de logística utilizar essa tecnologia, com o objetivo de transferir e gerenciar informações eletronicamente.

O gráfico 15 demonstra que a maior parte da amostra possui a consciência da importância dos sistemas informatizados de distribuição representando 60% de empresas que possuem sistema informatizado para realização e acompanhamento de sua distribuição, enquanto 20% ainda não possuem este recurso.

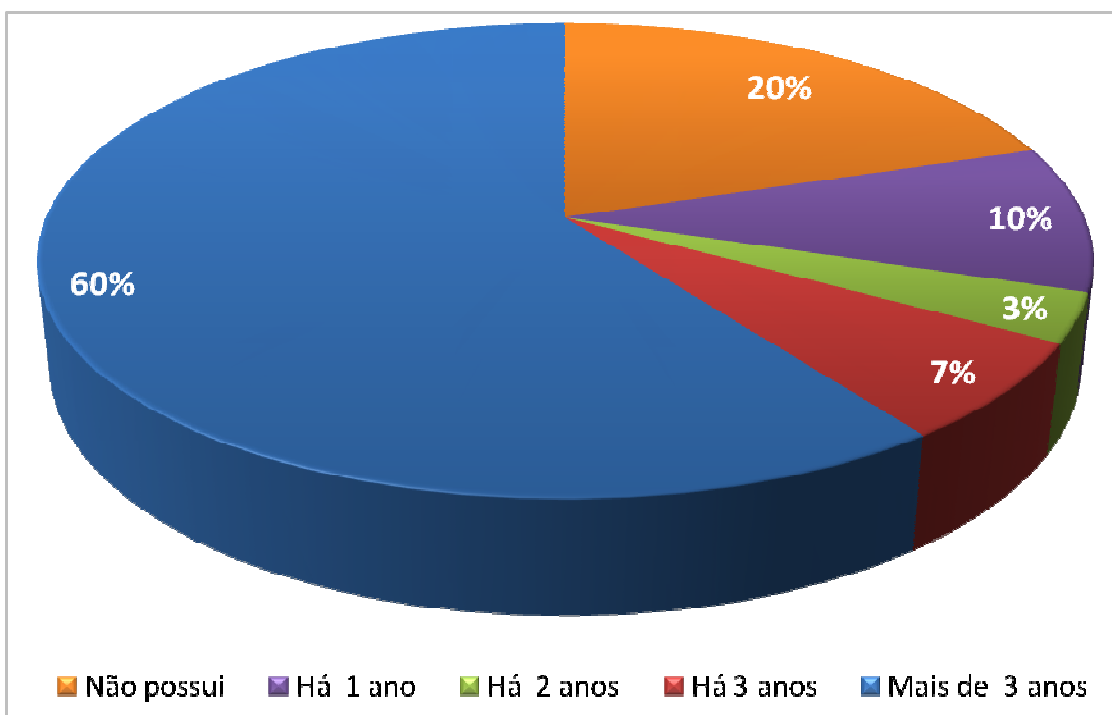


Gráfico 15: Possui sistema informatizado para apoio logístico no processo de distribuição

Fonte: Autor

Este sistema é utilizado pelas empresas de transporte sendo que este auxilia no planejamento, execução, monitoramento e controle das atividades relativas a consolidação de carga, expedição, emissão de documentos, entregas e coletas de produtos, rastreabilidade da frota e de produtos, auditoria de fretes, apoio à negociação, planejamento de rotas e modais, monitoramento de custos e nível de serviço, e planejamento e execução de manutenção da frota.

Da amostra da pesquisa foram identificadas nove empresas no setor de transporte, desta forma no gráfico 16 podemos observar que 43% das destas empresas ainda não possuem o *Transportation Management System* (TMS), um sistema de gestão de transporte por softwares especializados que é de grande importância para facilitar a manipulação das informações e agilização dos processos.

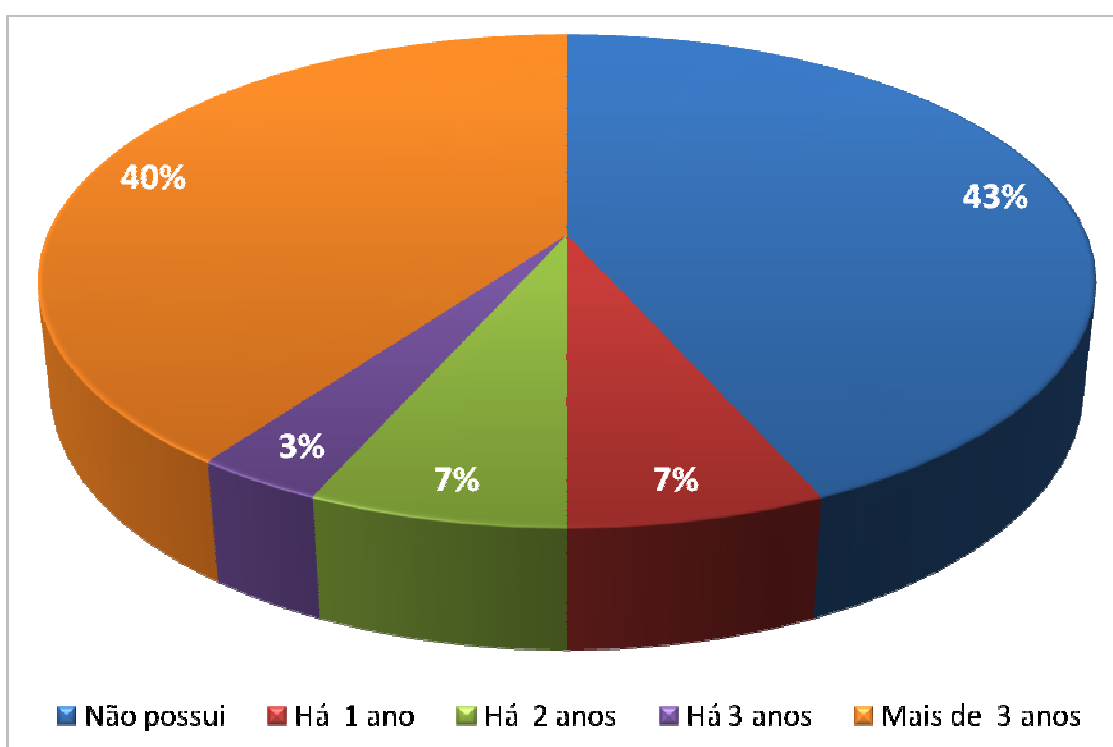


Gráfico 16: Possui sistema TMS

Fonte: Autor

Os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento dos Recursos da Empresa) foram desenvolvidos nos anos 90. Estes sistemas integram e coordenam os principais processos da empresa através de um software, organizando e disseminando a informação de forma integrada entre as diferentes áreas da companhia. Essa integração faz uso de uma base de dados comum a toda empresa, consolidando assim toda a operação do negócio em um único ambiente computacional. Dessa forma, procura-se evitar redundâncias e inconsistências de dados, assegurando-se a integridade do fluxo de informações.

O gráfico 17 demonstra que as empresas estão conscientes desta importância, assim podemos observar que somente 27% ainda não possuem este produto. A grande vantagem da implementação do ERP advém da sua própria concepção integrada, permitindo assim uma maior eficiência, eficácia e rapidez nos processos de coleta, armazenagem, transferência e processamento das informações corporativas.

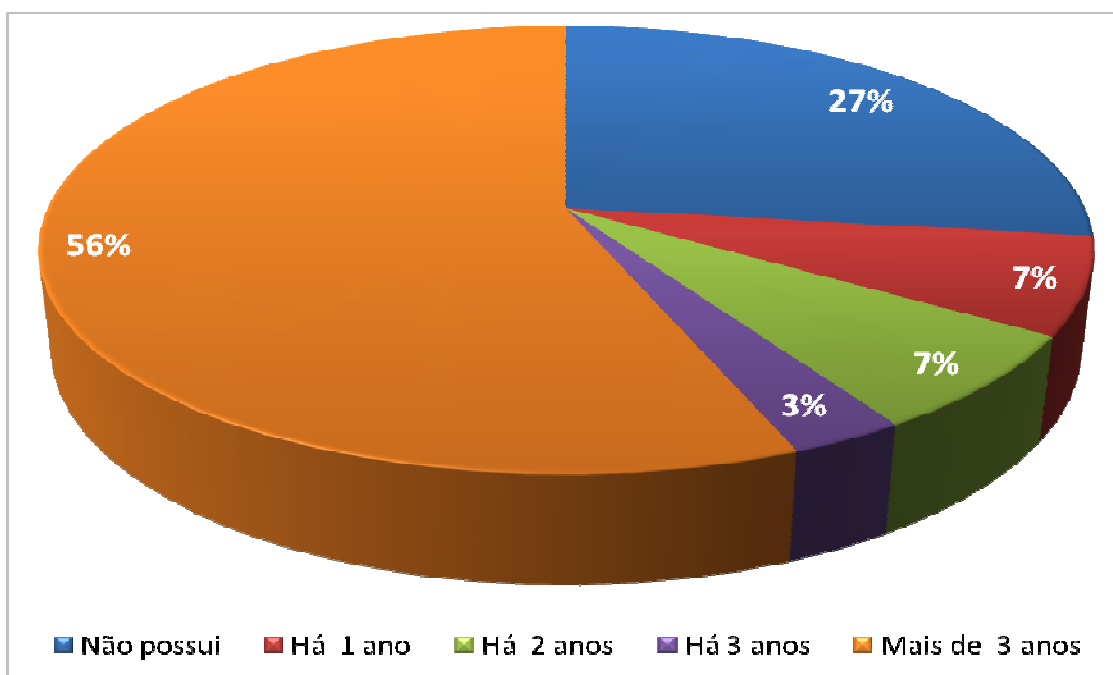


Gráfico 17: Possui sistema ERP

Fonte: Autor

O WMS (*Warehouse Management System* ou Sistema de Gerenciamento de Armazéns) trabalha com a integração de hardware, software e equipamentos periféricos para gerenciar espaço físico, estocagem, armazenagem, equipamentos e mão-de-obra em centro de distribuição (armazéns). Os fornecedores de soluções WMS oferecem sistemas que integram hardware, software e serviços relacionados aos processos logísticos.

No gráfico 18 percebemos que existe oportunidade de crescimento para implantação do sistema WMS, totalizando 57% das empresas que ainda não possuem este produto. A correta implementação de um sistema WMS permite obter uma elevada confiabilidade e minimizar o risco por parte da empresa, otimizando espaço no armazem, controle de entrada e saída de mercadorias, disponibilização de informações em tempo real, inventário, além comunicação integrada com sistema central.

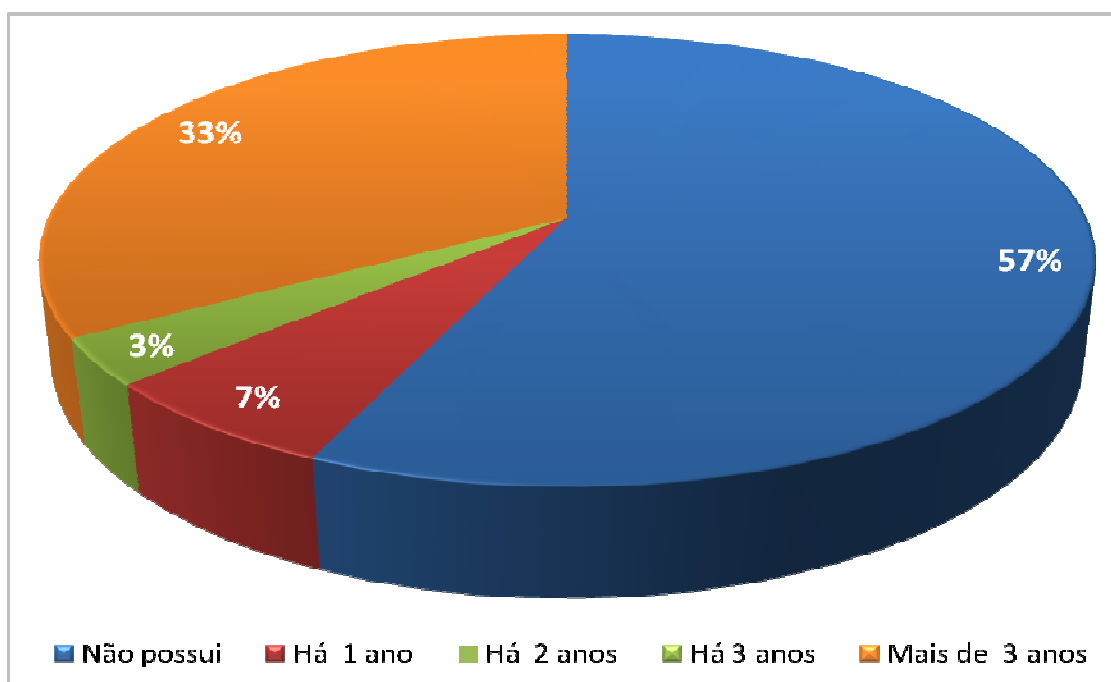


Gráfico 18: Possui sistema WMS

Fonte: Autor

O mundo empresarial atravessou a partir da década de 1990, com a globalização da economia, grandes transformações que resultam em maior facilidade para disponibilizar produtos em qualquer local do planeta.

Devido a complexidade do processo de exportação por conta da documentação e burocracia, algumas empresas acreditam que este processo é complexo e dificultoso. Das empresas pesquisadas 47% ainda não realizam este processo.

No gráfico 5 pudemos observar que a grande maioria, 80% das empresas possuem de 1 a 10 fornecedores internacionais, no entanto pouco mais da metade destas, 53% destacada no gráfico 19 realizam processos de exportação.

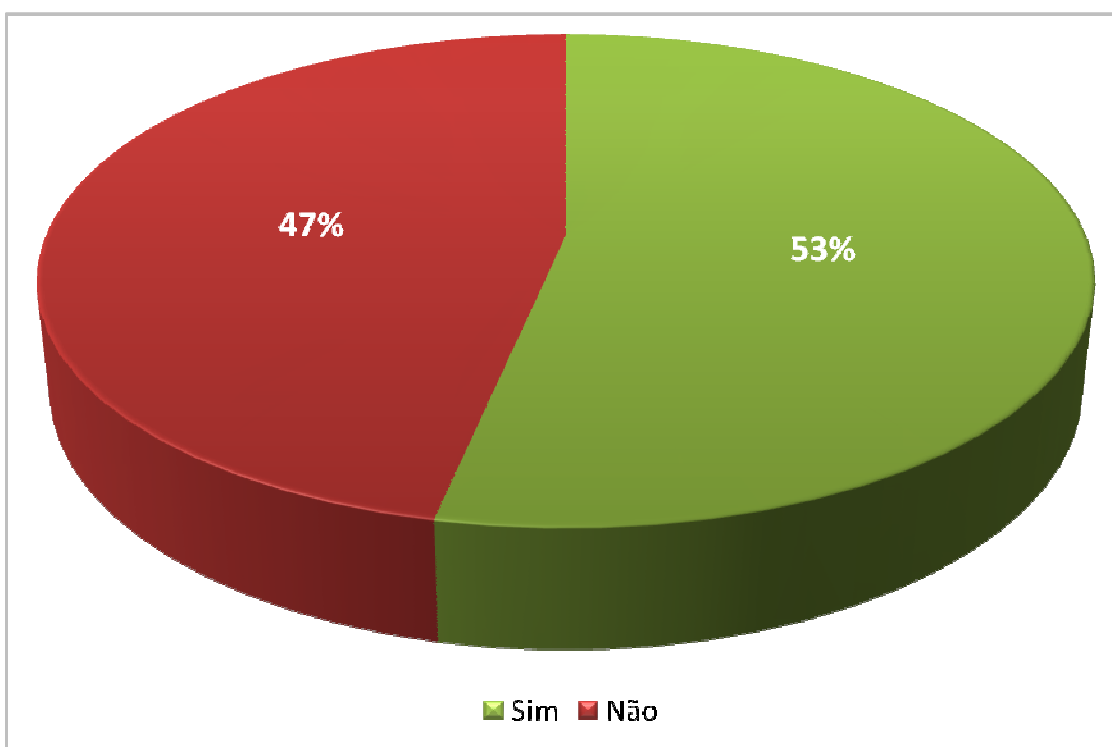


Gráfico 19: Organização realiza processos de Exportação

Fonte: Autor

A expressão ISO 9000 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão. A sigla ISO refere-se à *International Organization for Standardization*, organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje presente em cerca de 157 países. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

No gráfico 20 desta pesquisa a amostra das empresas demonstra que 67% já possuem a certificação enquanto que 26% ainda nem iniciaram o processo de implementação. O cliente passou a exigir a comprovação de que o bem a ser adquirido está de acordo com os mais rigorosos critérios de qualidade. E uma das

formas mais eficientes de se atestar a qualidade dos processos adotados na elaboração de um produto ou serviço é por meio de uma certificação que é referência internacional no assunto: a ISO 9000.

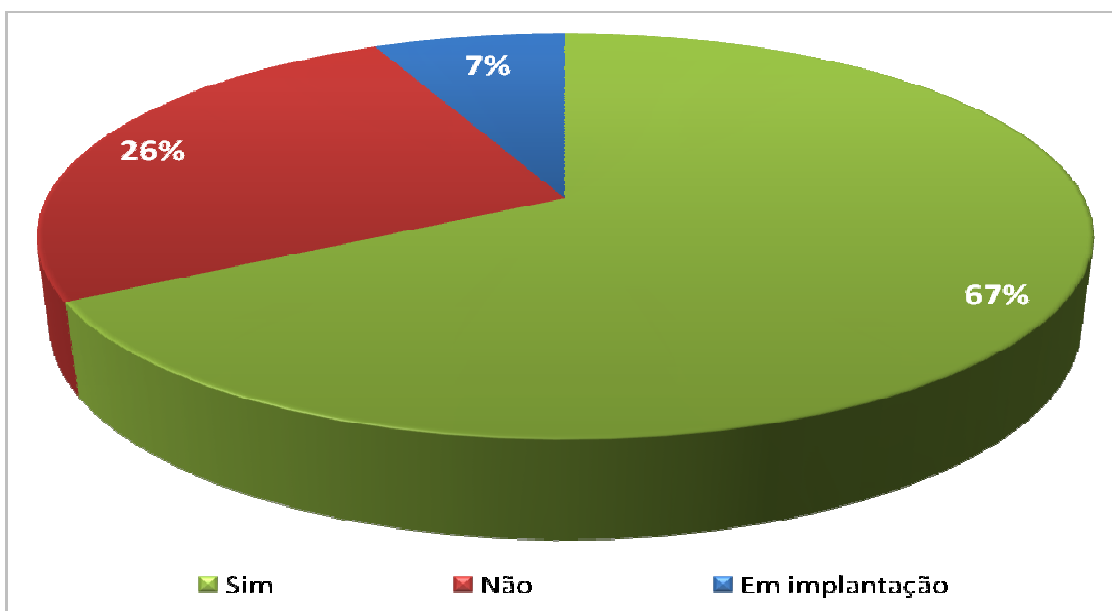


Gráfico 20: Organização possui ISO 9000

Fonte: Autor

A OHSAS 18001 consiste em um Sistema de Gestão, assim como a ISO 9000, porém com o foco voltado para a saúde e segurança ocupacional. É uma ferramenta que permite uma empresa atingir e sistematicamente controlar e melhorar o nível do desempenho da Saúde e Segurança do Trabalho por ela mesma estabelecido. OHSAS é uma sigla em inglês para *Occupational Health and Safety Assessment Services*, cuja tradução é Serviços de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional. Assim como os Sistemas de Gerenciamento Ambiental e de Qualidade, o Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional também possui objetivos, indicadores, metas e planos de ação. O mesmo vem sendo implementado aos poucos por conta da conscientização das empresas. Este comportamento é

identificado na pesquisa no gráfico 21 a visualizarmos que 83% ainda não implementaram esta norma.

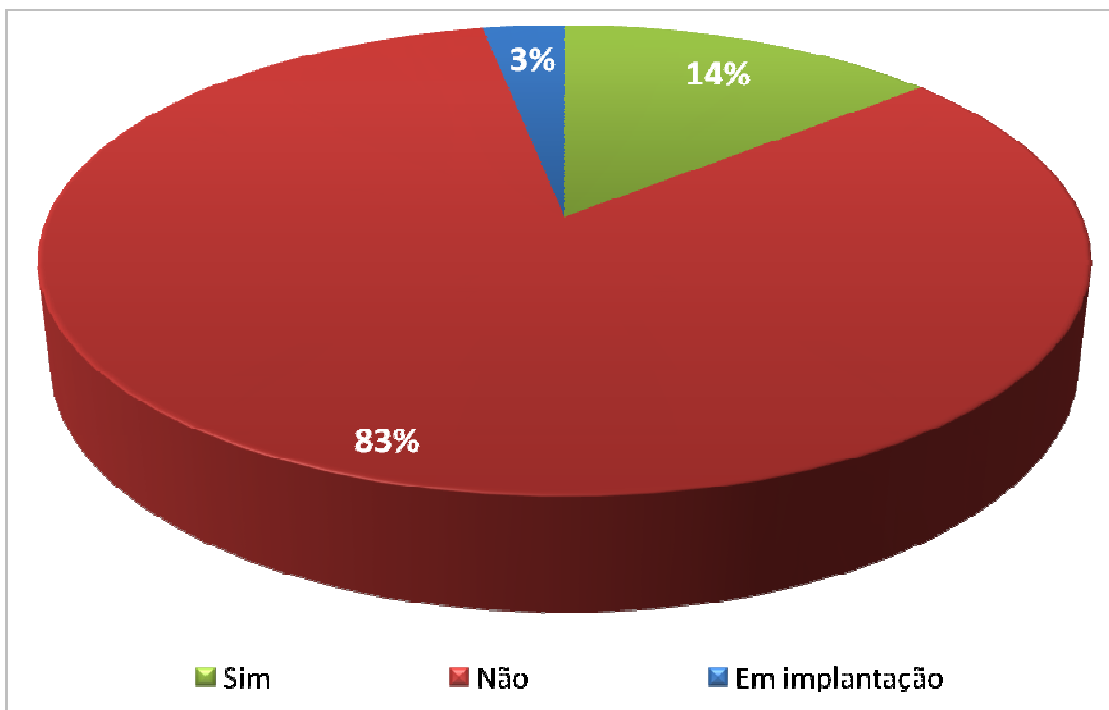


Gráfico 21: Organização possui OHSAS 18000

Fonte: Autor

O planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Deve envolver os administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos.

No gráfico 22 da pesquisa ficou evidenciado o quanto as empresas ainda precisam se estruturar quanto a este tema, onde observamos que somente 36%

utilizam esta prática e que 64% estão em fase de implementação ou não possuem esta ferramenta.

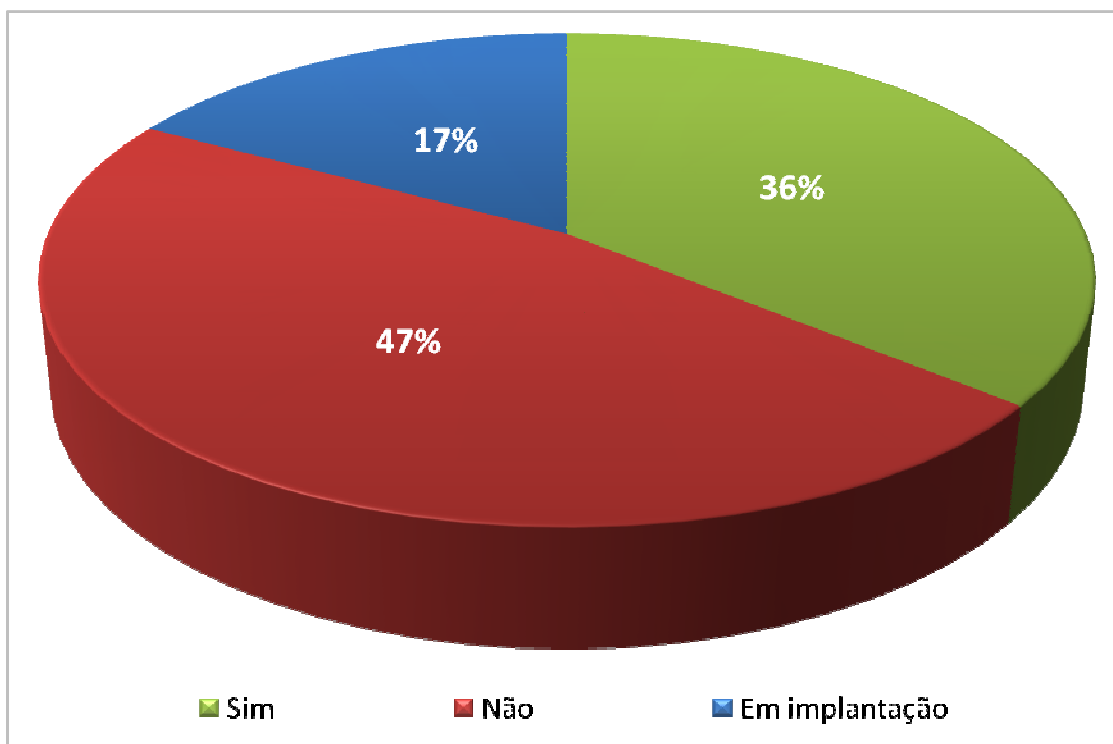


Gráfico 22: Possui planejamento estratégico para 5 anos

Fonte: Autor

As competências logísticas são o foco principal desta pesquisa. Apesar de compreendida em contextos distintos que naturalmente geram visões, conceitos, modelos e estudos diversos a respeito do tema, apresentamos as principais competências destacadas por Ballou (1999).

A relação entre gestão de competências e logística estabelece-se a partir da análise das capacidades empresariais, sendo que por uma análise deste tipo de empresas, percebem-se argumentos relacionados com o quadro de capital intelectual, pois este e as competências influenciam no desempenho da empresa. No gráfico 23 da pesquisa destacaram-se como as mais utilizadas: 28% das

empresas trabalham com manutenção de informação; 18% com manutenção de estoque e programação de produtos 16%. Além disso, 12% das empresas trabalham com processamento de pedidos e 11% com manuseio de materiais/ produto. Desta forma, infere-se que as empresas possuem como competência logística em sua maioria, a prestação de serviços relacionados a logística, se utilizando das tecnologias de informação. Também revela-se que mesmo as empresas de logística que trabalham com produto/material adotam sistemas de informação como competência essencial para garantir a boa prática da logística.

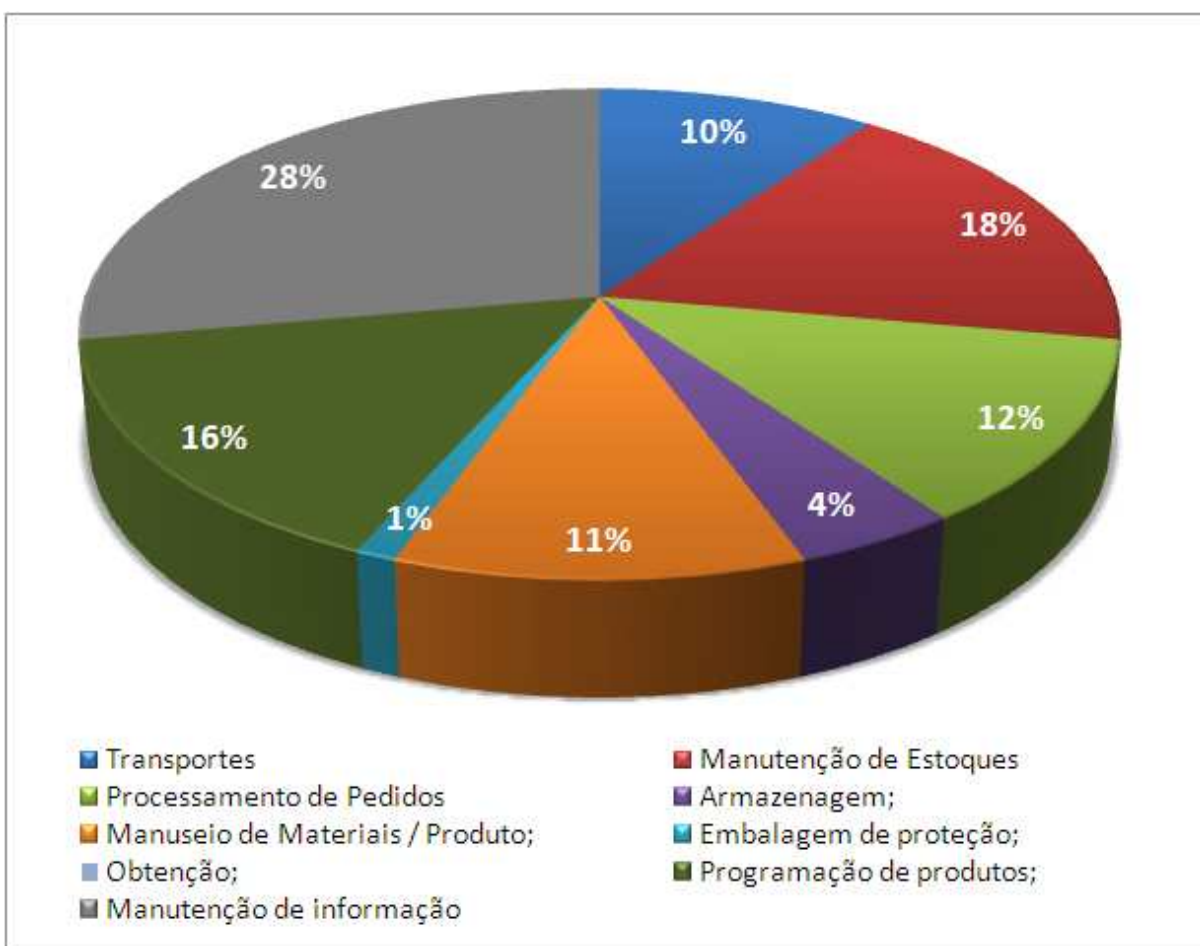


Gráfico 23: Competências logísticas mais importantes para sua empresa

Fonte: Autor

As atividades de inovação incluem todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que realmente conduzem, ou que pretendem conduzir, à implementação de inovações. Algumas dessas atividades podem ser inovadoras em si, enquanto outras não são novas, mas são necessárias para a implementação de novos projetos. Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho na prestação de serviços.

O gráfico 24 demonstra que a amostra pesquisada destacou que 43% das inovações são provenientes de profissionais contratados pela empresa enquanto que 37% provenientes de funcionários que já trabalham na empresa. As empresas, cerca de 20%, buscam soluções no mercado quando não há no quadro interno nem nas contratações de profissionais soluções específicas para determinadas tarefas inovadoras necessárias para o processo.



Gráfico 24: Em relação à competência, quando há inovação, de que fonte esta é proveniente
Fonte: Autor

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma atividade. Na perspectiva adotada neste trabalho, a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Segundo Zarifian (2001) a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Das empresas pesquisadas 60% utilizam da experiência do cotidiano como forma de adquirir competências, enquanto que dos 40% que possuem projeto de treinamento conforme gráfico nove 30% destas transferem a competência através de treinamentos.

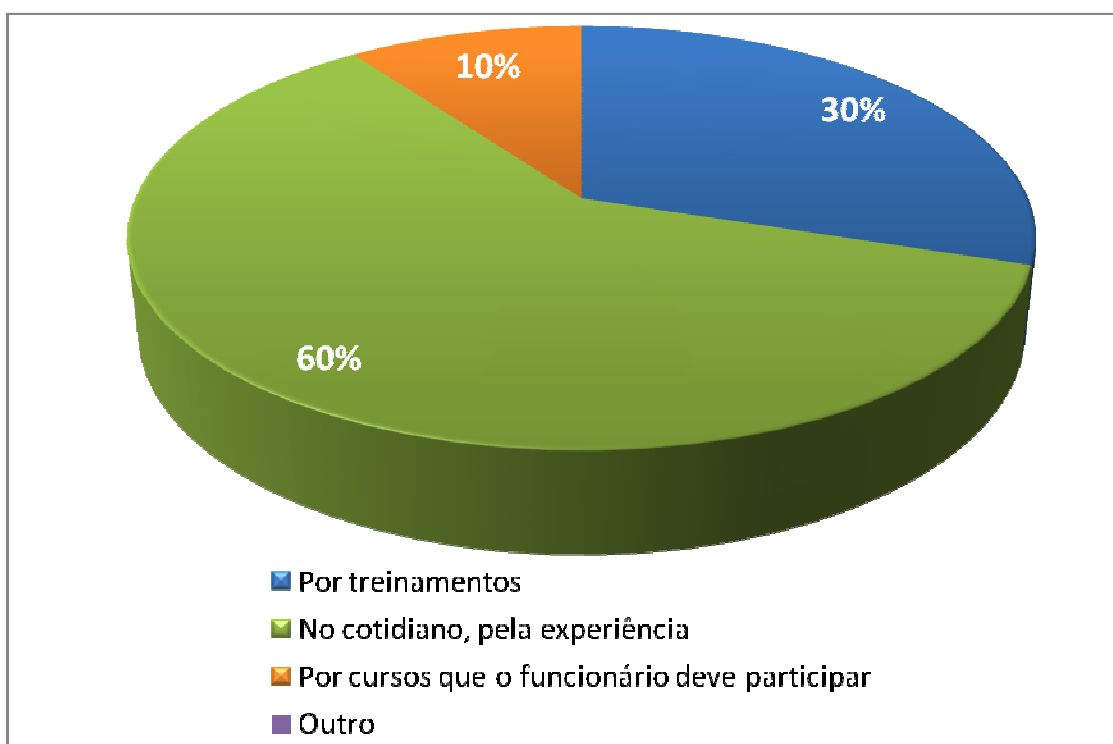


Gráfico 25: Como as competências são transferidas para os funcionários da empresa

Fonte: Autor

Preparar ou contratar profissionais qualificados é tarefa importante. Desta forma se faz necessário criterios bem definidos no momento da contratação bem como na capacitação dos colaboradores para prepará-los para momentos de sucessão ou oportunidades internas. Objetivando o processo de seleção interna 60% das empresas utilizam esta pratica por ser uma ferramenta de gestão que visa a valorização da força de trabalho nas organizações, propiciando o autodesenvolvimento e ascensão funcional, devendo ser incentivado na medida em que possibilite o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas que a integram. As vagas ocupadas por profissionais contratados de fora ocorrem somente quando no corpo de colaboradores da empresa não se consegue um profissional com o perfil desejado.



Gráfico 26: Quando surge uma vaga na empresa, como a empresa procede

Fonte: Autor

Essa visão mais ampla é capaz de fornecer dados relevantes tanto para a empresa quanto para seus funcionários. Ambos terão uma boa quantidade de informação sobre suas competências, qualidade de relacionamentos e cumprimento de resultados. Como toda avaliação, o processo avaliação de competências logísticas fornece dados para pautar as ações futuras, como: planos de carreira, iniciativas de aperfeiçoamento, treinamentos.

O gráfico 27 demonstra que 60% das empresas acompanham seus resultados através dos valores de vendas/produtividade enquanto que 37% por medição do desempenho dos funcionários. Isto pode ser explicado pelo fato de que grande parte das empresas não se preocupam em reter seus talentos como uma estratégia para o negócio da empresa.

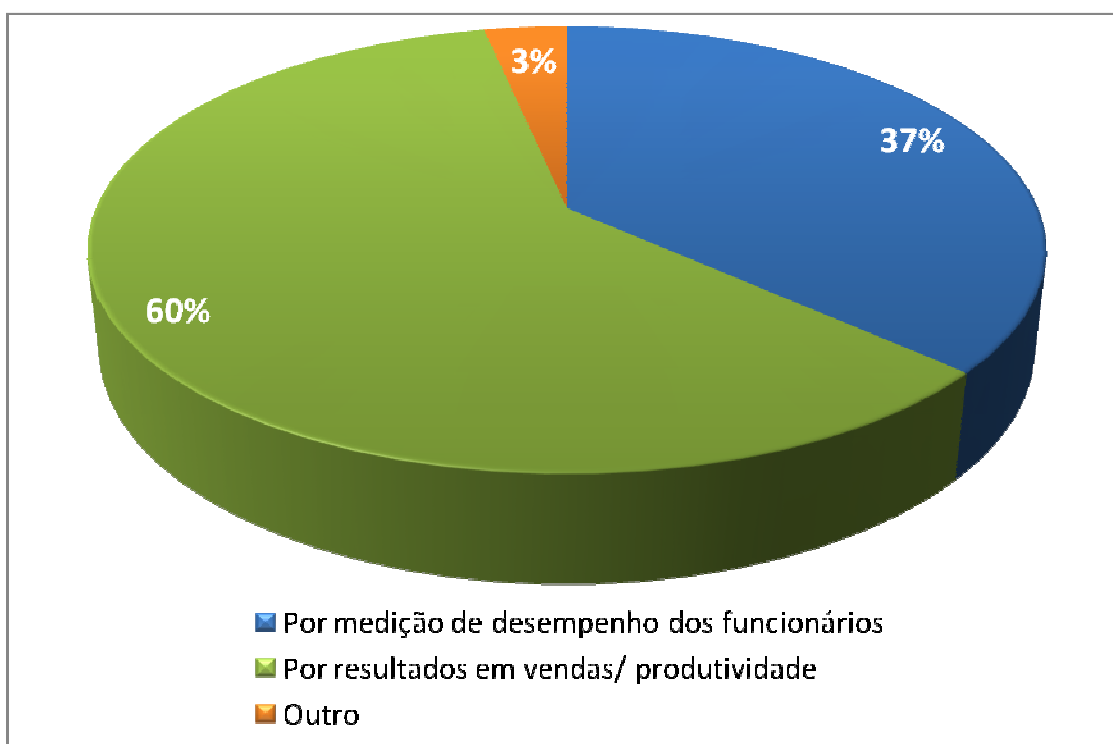


Gráfico 27: Como é feita a avaliação de competências logísticas na empresa

Fonte: Autor

Baseando-se no princípio de que as empresas devem se utilizar das competências logísticas, as amostras utilizadas para a pesquisa destacam pontos para possíveis melhorias, evidenciando que as mesmas possam desenvolver seu potencial competitivo. As empresas devem possuir uma característica de adaptabilidade ao mercado, bem como devem saber gerir as atividades da empresa de forma estratégica, estabelecendo indicadores de desempenho para uma avaliação dos serviços prestados. Estas devem possuir competências logísticas adequadas a gestão dos seus processos logísticos, assim como devem identificar e implementar as melhorias que podem ou devem ser estabelecidas para que possam entender adequadamente o Mercado.

5 DISCUSSÃO

A análise dos resultados contempla a discussão entre dados evidenciados pelos representantes das empresas e os tratados na abordagem teórica de logística e competências.

Um primeiro aspecto, ao entender que a logística insere-se em ambiente competitivo complexo, mostra-se que as atividades logísticas atuam como agregadoras de vantagem competitiva, sendo esta um meio para melhorar o desempenho e diferenciar-se perante o mercado, conforme proposto por Porter (1990) na cadeia de valores.

Destacam-se nesse aspecto as vantagens competitivas de custo e de valor (tais como o atendimento ao cliente) e com isto a pesquisa evidenciou essa preocupação desde o fornecedor, pois as empresas mostraram predileção pelos fornecedores nacionais mais do que os internacionais, embora o segundo seja adotado por fazer parte de uma área de abrangência global, embora o foco das empresas sejam mercado interno e não exportação.

Dentre as atividades que compõem o rol da logística enquanto estratégia competitiva, de acordo com Ballou (1999) apresentam-se: serviço ao cliente, processamento de pedidos, comunicações de distribuição, controle de inventário, previsão de demanda, tráfego e transporte, armazenagem, estocagem, manuseio de informações dentre outros, que ficaram evidenciados na pesquisa, contudo, observa-se que um dos fatores importantes é o recebimento de material, destacando como competências organizacionais das empresas de logística o sistema de informação e transporte .

Tal resultado evidencia o proposto por Christopher (1997) e Bowersox e Closs (1996), que destacam que uma vez que a cadeia logística inclui suprimento, produção e distribuição, a logística depende do fluxo de materiais, a cadeia logística vem sofrendo algumas modificações que geram eficácia, tais como especialização e profissionalização, criação de novos modelos organizacionais, gestão do fluxo puxado, com *Just in time* e *kanban*, visando organizar e otimizar a produção, terceirização, centralização da cadeia de distribuição, transferência do estoque para o fornecedor.

O JIT ajusta a oferta a demanda, contudo, para isso, é preciso conhecer o público-alvo. Ao se definirem as estratégias da categoria, deve-se, primeiramente organizar a gôndola redefinindo o planograma. Segundo Levy e Weitz (2000), o planograma é um diagrama que ilustra exatamente onde cada unidade de manutenção de estoque deve ser colocada. Sua função é de definir a disposição física de cada produto na empresa e orientar cálculos de quantos, quais itens e onde deve ficar cada item conforme históricos de compra. É preciso analisar as categorias, variedades e sortimentos e os fatores que os influenciam, tais como a vocação do negócio, mercados que deseja atender, o tamanho da empresa em relação à capacidade de adoção de novos produtos/ serviços e da capacidade de suporte de clientes, o que foi revelado na pesquisa que as empresas com competências logísticas trabalham com mais de 40 clientes simultaneamente e precisa atender as necessidades de cada um destes.

Esta realidade foi facilitada pelos novos meios de gestão da cadeia de suprimento e o surgimento de métodos de previsão de vendas mais avançados, que permitem reduzir riscos de sobras e faltas, ajustando o estoque. Isto é considerado

por Collis e Montgomery (1995), quando enfatizam que os fatores que podem influenciar a eficiência da organização logística são: características organizacionais (estrutura e tecnologia são os principais componentes dessa característica), características ambientais (fatores internos e externos), características dos empregados, políticas e práticas gerenciais.

A automação dos processos logísticos em uma central de distribuição (CD) torna-se fator indispensável para análise, uma vez que mantém a empresa competitiva no mercado, atendendo com eficiência e eficácia o elo primordial da cadeia de abastecimento: o cliente. O sistema de gerenciamento por softwares auxilia neste processo, destacando-se o TMS, ERP e WMS, que foram criados para solucionar problemas por meio da convergência da Logística com a TI. Destes, 40% das empresas investem em TMS há mais de três anos, 56% possuem ERP também há mais de 3 anos e 33% possuem WMS há mais de três anos. Contudo, 43% das empresas ainda não possuem TMS, 27% não possui ERP e 57% não possui WMS, sendo uma carência percebida na pesquisa para a composição das competências essenciais.

A tecnologia da informação (TI) oferece grande auxílio na definição das competências essenciais das empresas de logística, pois coloca à disposição sistemas que permitem maior agilidade na identificação e conferência dos produtos, sistemas de códigos de barras, captação de imagens e transmissão de dados praticamente “online” para alimentação do sistema das empresas de logística, embora na pesquisa tenha sido evidenciado que apenas 60% das empresas possuem a competência da TI ou utilizam estes sistemas, o que mostra certa contradição, uma vez que a maioria das empresas de logística possuem foco em

manutenção de informação, seguido por manutenção de estoque que requer investimentos em TI.

A implantação do WMS está diretamente relacionada à realidade da logística, pois evidencia benefícios como: maior acuracidade dos estoques; redução dos níveis de estoque; melhor acompanhamento na produtividade das equipes; redução dos tempos de recebimento, armazenagem, separação e carregamento de pedidos; maior agilidade no atendimento ao cliente; diferencial competitivo no mercado; melhorias no ambiente de trabalho, principalmente no que tange a segurança do trabalho; redução de custos diretamente ligados a gestão dos processos logísticos da empresa.

A implantação de sistemas de automação, seja de movimentação de materiais seja de gerenciamento da operação é, na verdade, uma reação às demandas de um novo ambiente de negócios, com clientes mais exigentes e competição acirrada, levando as empresas, muitas vezes, a implementar mudanças radicais nas estruturas para acompanhar o mercado, sendo que este não é um critério de diferencial competitivo, mas uma necessidade. Esta constatação é feita por Lambert et al. (1998) quando consideram a necessidade de estágios para reestruturar a logística empresarial, dentre eles funções e sistemas de apoio disponíveis.

Entende-se que as empresas têm recorrido a instrumentos tais como ISO, sendo que a 9000, que trata da qualidade, é existente em 67% das empresas, mas não se preocupam com seus processos em termos de segurança e saúde do trabalhador, pois apenas 14% possuem certificação OHSAS, evidenciando outro aspecto crucial das competências logísticas: as pessoas que fazem parte do processo.

Isto é proposto por Zarifian (2001) quando menciona que as competências são formadas por indivíduos em situações profissionais, sendo que Resende (2000), seguindo a mesma linha de Le Boterf (1994), complementa mencionando que competência é a “transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontade, etc. em resultados práticos”. Quando se tratam dos profissionais que constituem as competências organizacionais, observa-se que a inovação é tratada a partir da contratação de profissionais experientes ou mesmo de funcionários da empresa, sendo que a estes é dada a oportunidade de mudar de cargo quando surge uma vaga na empresa.

As empresas utilizam para a avaliação de competências logísticas dois formatos principais, sendo que nesta pesquisa os resultados e vendas representam 60%, enquanto que a mensuração por desempenho individual somente 37%, o que não constitui um elemento eficaz para gestão de competências, pois não analisa o desempenho de suas competências internas. Também inferiu-se na pesquisa que são fornecidos treinamentos e cursos para o funcionário em poucos casos, sendo que em 60% das necessidades, as competências são transferidas no cotidiano pela experiência de outros profissionais.

Um dos aspectos evidenciados na pesquisa e que se mostra de real necessidade para esta amostra é adoção de prestadores de serviços para o desenvolvimento e implementação de indicadores que possibilitem o acompanhamento das competências logísticas. Nesta pesquisa evidenciou-se que 70% das empresas não possuem consultoria, aspecto evidenciado por Noletto (2000) quando trata das alianças estratégias cruciais para a logística (que inclui consultorias e terceirização) proposta por Alvarez (1996), e estes serviriam para a parte técnica

da logística, na definição de processos, adoção de TI e também para a gestão de competências ao analisar os funcionários, sendo que 23% das empresas não possui critério para identificar os talentos da empresa, 30% pela avaliação de desempenho que mostra-se falha nestas empresas pois 50% responderam que não existe avaliação de desempenho na empresa, embora 20% considere realizar seleção por competências.

Estes resultados vão ao encontro da análise de Fleury e Fleury (2004) quando estes colocam que falta investimento em competências organizacionais, pois no modelo brasileiro de gestão de competências, embora este seja o diferencial deste tipo de gestão no Brasil, ainda não se possui ferramentas efetivas para análise de desempenho e conseqüentemente de competências nas empresas, ou quando estes existem, não são utilizados de forma coerente.

Complementando este aspecto, Resende (2000) considera que as competências essenciais são formadas pelos indivíduos que trabalham nas empresas, e na pesquisa fica evidente que essa dinâmica não ocorre, 40% das empresas não possuem política para retenção de talentos como um meio de proporcionar maior competência, sendo que em 20% ainda está em estudo esta tarefa e por fim, mas não menos importante, 53% das empresas não investem em educação continuada para seus funcionários, indicando que, em relação ao mercado de competências logísticas, isso é um déficit grande, pois este mercado evoluiu continuamente e requer adoção de processos, sistemas e conhecimentos quase que de forma cotidiana.

6 CONCLUSÃO

A área de logística foi um dos setores que mais evoluiu com as mudanças mercadológicas, exigindo cada vez mais dos seus gestores aumento da eficiência. Os responsáveis pela gestão dessas empresas têm demonstrado preocupações com alguns fatores determinantes do negócio, como as competências que possuem para atender o mercado e quais são seus diferenciais..

Por isso, a gestão de competências essenciais em logística devem ser feitas de forma criteriosa, mantendo o nível de serviço adequado a operação e muito ainda deve ser feito para conduzir de forma estratégica e mais eficaz a cadeia logística, no sentido de resolver todos os problemas que surgem ao longo da cadeia de valores, sendo preciso análise sistêmica.

Deve haver colaboração da cadeia de suprimento com dedicação à mudança e utilizar o tempo necessário para criar e gerir as parcerias que se referem a relacionamentos, redes e interações fundamentados em TI, que representa uma nova estrutura e oferece novas oportunidades para os profissionais de logística, que são os maiores responsáveis por esta estratégia.

As empresas precisam se tornar eletrônicas com estratégias, organização e sistemas e, o e-commerce, possibilita acesso a outras redes que formam uma infraestrutura de marketing e logística, portanto, significam grandes mudanças na comunicação e nos formatos de negócios, além de integrar telecomunicação, computadores e indústrias da mídia, gerando novas construções de relacionamento, por meio da Internet, além de reduzir custos nas transações e nos canais de venda.

O gestor tem a função de solucionar problemas e precisa fornecer meios e estabelecer parâmetros de solução, portanto, o processo de gestão é composto pelo monitoramento de todas as atividades e competências organizacionais de forma constante para permitir que a organização possa cumprir sua missão e perpetuar sua existência, mantendo o seu crescimento a partir das decisões tomadas, seja no passado, no presente e para o futuro, deve analisar todas as tendências do mercado e do ambiente interno, adaptando-se às exigências e buscando a qualidade a partir de seus recursos, no caso, suas competências e talentos.

Respondendo ao questionamento central da pesquisa, as empresas possuem como competência logística em sua maioria, a manutenção da Informação com ênfase nas tecnologias e na manutenção de estoque para ressurgimento imediato sempre que for acionado, porém com políticas de estoques que proporcionem o menor custo. Também revela-se que mesmo as empresas de logística que trabalham com produto/ material adotam sistemas de informação como competência essencial para a logística.

Porém, as empresas não investem nas competências profissionais e individuais como o aspecto principal para desenvolverem suas competências essenciais e organizacionais nem possuem um critério definido para a formação e retenção de talentos, que conduzem a empresa ao sucesso nas atividades de logística.

Acredita-se que estes resultados fornecem um panorama sobre a condução de negócios logísticos com base na prestação de serviço, que depende de competências para criar diferenciais competitivos para o desempenho da logística, principal atividade das empresas pesquisadas.

Por fim, entende-se que esta análise embasa o papel das pessoas na empresa em vista do modelo de gestão adotado, que deveria ser revisto a fim de implementar as estratégias com todos envolvidos que correspondem á formação de competências nas empresas, assim, sugere-se a importância da gestão de competências, pois, ao tratar a logística como competência essencial, as empresas precisam designar esforços para terem esse diferencial.

Esta implementação, por muitas vezes, fica limitada a cultura da empresa que desconhece as estratégia para conquista de melhores resultado, acreditando que o fato de ter a lucratividade mensal é o suficiente para a empresa. O desafio de negócios globais de hoje é em primeiro lugar, identificar a competência logística adequada com soluções para satisfazer as diferentes necessidades dos diferentes produtos/ serviços e clientes, suprimo conforme as características do mercado e, em segundo lugar, investir em parceiros para ampliar as competências. Com isto, há necessidade de uma visão estratégica ligada a cadeia logística como base para o pressuposto conceitual de competências.

7 REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BALDWIN, R. The core-periphery model with forward-looking expectations. **Regional Science and Urban Economics**, v. 31, n.1, p.21-49, 2001.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman. 4ª edição – reimpressão 2004. 1999.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BLOOMBERG, David; LEMAY, Stephen; HANNA, Joe. **Logistics**. Prentice-Hall Inc, 2002.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. Mc Graw Hill, 1996.

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

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. – **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.

BREWER, Peter C.; SPEH, Thomas W. Adapting the balanced scorecard to supply chain management. **Supply Chain Management Review**, v. 5, n. 2, p. 48-56, Mar./Apr. 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s, **Harvard Business Review**, v.73, n.4, p.118-128, 1995.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Disponível em: <http://cscmp.org/>. Acesso em: 21/12/2010.

DAWE, Richard L., **Estabelecendo competência logística global**. E.U.A: Instituto Fritz de Logística Global, 1998.

DORNIER, P.P.; ERNEST, R. FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, AFONSO; FLEURY, MARIA TEREZA LEME. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

GILGEOUS, Vic; PARVEEN, Kaussar; Core competency requirements for manufacturing effectiveness. **Integrated Manufacturing Systems**. Bradford, 2000.

GOMES, Carlos Fianaxo Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Thomson, 2004. 359p.

HARVEY, M.; LUSCH, R. Protecting the core competencies of a company: intangible asset security. **European Management Journal**, v.15, n.4, 1997.

HITT, M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R.E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, D.M.; SHARMA, A. A Customer-based Competitive Analysis for Logistics Decisions, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 20, n.1, p. 17-24, 1990.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, p.19,1998.

LE BOTERF, G. **De la competence**. Paris: Le Editions d'Organisation,1994.

LEE, C. P.; LEE, G. G.; LIN, H. F. The Role of Organizational Capabilities in Successful e-Business Implementation. **Business Process Management Journal**, v.13, n.5, p.677-693, 2007.

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

MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de p&d Agropecuário**. Tese, 2004 (Programa de Doutorado em Engenharia de produção – Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2004.

MANRODT, K.B.; DAVIS, Jr F.W. The Evolution to Service Response Logistics, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 22, n.9, p. 3-10, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCARTHY, J. **Basic Marketing: A Managerial Approach**. Irwin, Homewood, 1975.

MCELROY, M., JORNA, R. AND VAN ENGELEN, J. Rethinking Social Capital Theory: a Knowledge Management Perspective. **Journal of Knowledge Management**, v.10, n.5, p.124-136, 2006.

MCELROY, M. Social Innovation Capital. **Journal of Intellectual Capital**, v.3, n.1, p.30-39, 2002.

MCGILL, M.E.; SLOCUM, J.; LEI, D.. **Management practices in learning organizations**. **Organizational Dynamics**, v 22, p. 5-17, 1993.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NOLETO, M. J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PIRES, Sílvio R.I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – supply chain management**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Management**. n. 1, Ano 1, p. 6-11, mar./abr. 1997.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Leveraging intellect. **Academy of Management Executive**, v.19, p.78-94, 2005.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradativa, 2001.

RESENDE, Enio. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2000.

RODRIGUEZ, Carlos M. Taboada, GRANEMANN, Sérgio. **Logística em empresas de TRC**. Florianópolis: IDAQ, jan. 1997.

RUZZARIN, R.; AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 4.ed. Porto Alegre Bookman, 2010.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZHAN, S.E. Building on your success: using your strategic plan for implementation. **World Trade**, v.12, n.10, p. 50-52, 1999.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO A GESTORES DAS EMPRESAS DO ABCD

Mestrando: Amarildo de Souza Nogueira

Tema dissertação: Identificação das competências logísticas nas empresas da região do ABCD

Prezado Gestor

Solicitamos sua colaboração na pesquisa realizada por Amarildo Nogueira aluno do curso de Mestrado em Gestão de Negócios pela UNISANTOS (Universidade Católica de Santos), sobre o Perfil das empresas que atuam com processos logísticos na região do ABCD.

Esta pesquisa tem por finalidade identificar qual o perfil destas empresas, e quais fatores podem ajudar a melhorar suas principais atividades com relação a gestão do conhecimento nos processos logísticos. É portanto uma pesquisa de importância organizacional, informativa e econômica.

A pesquisa possui caráter científico e não comercial. As informações das empresas individuais são sigilosas; será divulgada apenas grandes tendências e estatísticas gerais.

Os respondentes receberão via e-mail o relatório final do estudo, contendo informações relevantes para a empresa no que diz respeito as atividades logísticas.

Desde já agradeço sua atenção e conto com a sua importante colaboração.

Atenciosamente

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João

Nome:	
Empresa:	
Cidade:	
Cargo ocupado:	
E-mail:	
Tel (com):	Cel:
Data: / /2010	

QUESTIONÁRIO (Favor marcar uma única alternativa)

1 Qual o segmento de atuação de sua empresa?

- () Logística
 () Transporte
 () Indústria
 () Varejo

2 Qual o faturamento anual da empresa?

- () Até 1 milhão
 () De 5 milhões a 10 milhões
 () De 10 milhões a 15 milhões
 () De 15 milhões a 50 milhões
 () Mais de 50 milhões

3 Qual a quantidade de itens cadastrados que sua empresa possui?

- () De 0 a 2000 itens
 () De 2001 a 4000 itens
 () De 4001 a 10000 itens
 () De 10001 a 20000 itens
 () Mais de 20000 itens

4 Número de fornecedores nacionais

- () De 1 a 10
 () De 11 a 20
 () De 21 a 30
 () De 31 a 40
 () Mais de 40

5 Número de fornecedores internacionais

- De 1 a 10
- De 11 a 20
- De 21 a 30
- De 31 a 40
- Mais de 40

6 Qual frequência de recebimento de seus itens?

- JIT (Just In Time)
- diária
- semanal
- quinzenal
- mensal

7 Qual o número de clientes que sua empresa possui?

- De 1 a 10
- De 11 a 20
- De 21 a 30
- De 31 a 40
- Mais de 40

8 Qual o número de funcionários?

- De 1 a 50
- De 51 a 100
- De 101 a 200
- De 201 a 400
- Mais de 401

9 Possui projeto de treinamento em Logística para os colaboradores da empresa?

- Não possui
- Possui há 1 ano
- Possui há 2 anos
- Possui há 3 anos
- Mais de 3 anos

10 Possui auxílio educação para seus colaboradores?

- Não possui
- Possui há 1 ano
- Possui há 2 anos
- Possui há 3 anos
- Mais de 3 anos

11 Possui avaliação de desempenho?

- Não possui
- Há 1 ano

- Há 2 anos
- Há 3 anos
- Mais de 3 anos

12 Qual o critério que sua empresa utiliza para identificar seus talentos?

- Não possui
- Avaliação de desempenho
- Resultados obtidos em determinado período
- Seleção por competências
- Tempo de casa e graduação

13 Qual a política que a organização possui para manter seus talentos, em todos os níveis hierárquicos?

- Não possui
- Política de remuneração
- Política de treinamento e desenvolvimento
- Pacote de benefícios e acompanhamento/plano de evolução profissional
- Em estudo

14 Possui algum serviço de consultoria para apoiar os processos logísticos?

- Não possui
- Há 1 ano
- Há 2 anos
- Há 3 anos
- Mais de 3 anos

15 Possui sistema Informatizado para apoio Logístico no processo de distribuição?

- Não possui
- Há 1 ano
- Há 2 anos
- Há 3 anos
- Mais de 3 anos

16 Sua empresa possui sistema TMS?

- Não possui
- Há 1 ano
- Há 2 anos
- Há 3 anos
- Mais de 3 anos

17 Sua empresa possui sistema ERP?

- Não possui
- Há 1 ano
- Há 2 anos
- Há 3 anos
- Mais de 3 anos

18 Sua empresa possui sistema WMS?

- Não possui
- Há 1 ano
- Há 2 anos
- Há 3 anos
- Mais de 3 anos

19 Sua Organização realiza processos de Exportação?

- Sim
- Não

20 Sua Organização possui ISO 9000?

- Sim
- Não
- Em implantação

21 Sua Organização possui ISO 18000?

- Sim
- Não
- Em implantação

22 Sua empresa possui planejamento estratégico para 5 anos?

- Sim
- Não
- Em implantação

23 Quais são as competências logísticas da empresa? (indique a principal)

- Transportes
- Manutenção de Estoques
- Processamento de Pedidos
- Armazenagem;

- () Manuseio de Materiais / Produtos;
- () Embalagem de proteção;
- () Obtenção;
- () Programação de produtos;
- () Manutenção de informação

24 Em relação à competência, quando há inovação, de que fonte esta é proveniente?

- () do mercado
- () de profissionais contratados pela empresa
- () de funcionários da empresa

25 Para os funcionários da empresa, como as competências são transferidas?

- () Por treinamentos
- () No cotidiano, pela experiência
- () Por cursos que o funcionário deve participar
- () Outro. Qual? _____

26 Quando surge uma vaga na empresa, como a empresa procede?

- () Contrata um funcionário de uma concorrente
- () Prepara seus colaboradores para este tipo de oportunidade
- () Busca profissional de fora, sem distinção, para ocupar a vaga

27 Como é feita a avaliação de competências logísticas na empresa?

- () Por medição de desempenho dos funcionários
- () Por resultados em vendas/ produtividade
- () Outro. Qual? _____

Mais uma vez muito obrigado por sua contribuição ao responder este questionário.

Atenciosamente

Amarildo de Souza Nogueira

Orientador: Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João
