

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA -- FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

LOGÍSTICA: CONCEITOS E APLICAÇÕES

RUBIATABA - GOIÁS

2013

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA -- FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JETER UZIEL DA COSTA



Associação Educativa Evangelica
BIBLIOTECA

LOGÍSTICA: CONCEITO E APLICAÇÕES

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer -, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Francinaldo Soares de Paula, Msc.

5-42011

Tombo n°:	19633
Classif:	
Ex:	1
Origem:	d
Data:	24-02-14

Tombo n°:	
Classif:	
Ex:	
Origem:	
Data:	

RUBIATABA - GOIÁS

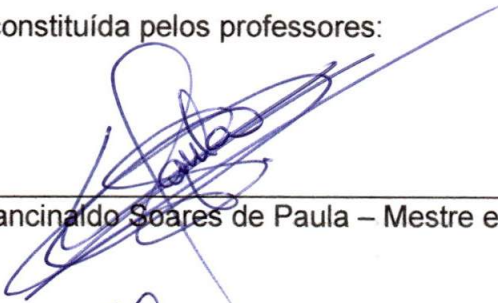
2013

LOGÍSTICA: CONCEITO E APLICAÇÕES

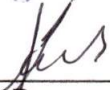
JÉTER UZIEL DA COSTA

Trabalho defendido e aprovado em 26 de setembro de 2013, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA


Orientador: Francinaldo Soares de Paula – Mestre em Administração


Examinador: Maura Sousa da Silva de Paula – Especialista em Administração


Examinador: Enoc Barros da Silva – Especialista em Administração

RUBIATABA - GOIÁS

2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditam que a educação é o caminho para o desenvolvimento sustentável.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu Pai maior, que me concedeu a vida e a possibilidade de fazer a diferença.

Ao meu pai, Severino Ferreira da Costa (*in memoriam*). À minha mãe, Jazilda da Costa Ferreira e à minha esposa Thaysa Ferreira de Sousa Costa, por me terem apoiado nos momentos de dificuldade, amparando-me quando necessário e se esforçando para sempre estarem ao meu lado.

Agradeço à minha família, por sempre me apoiar em busca de meus sonhos, mesmo que muitas vezes os caminhos para se chegar ao topo sejam difíceis. No final é compensador.

A todos pela colaboração, compreensão e estímulo que me ofereceram...

Meu muito obrigado!

EPÍGRAFE

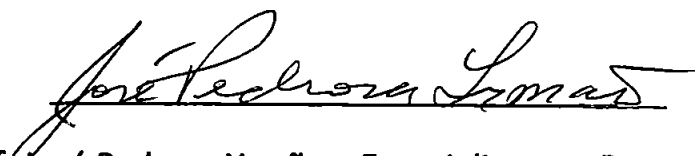
**"A EDUCAÇÃO É A ÚNICA COISA QUE PERMANECE DEPOIS QUE TUDO
AQUILO QUE APRENDEMOS FOI ESQUECIDO"**

(BURRHUS FREDERIC SKINNER).

DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO GRAMATICAL DE MONOGRAFIA

Declaro, para dos devidos fins, que procedi à correção gramatical da monografia feita pelo formando **Jéter Uziel da Costa**, com o título de **Logística: Conceito e Aplicações**, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas. Curso realizado na Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – Facer – ,Estado de Goiás.

Carmo do Rio Verde (GO), 14 de dezembro de 2013.

A handwritten signature in black ink, reading "José Pedrosa Yrmão". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

Prof. José Pedrosa Yrmão – Especialista em Português

RESUMO

Redução dos custos tem sido obtida, através da diminuição do volume de transações de informações e papéis, dos custos de transporte e estocagem, e da diminuição da variabilidade da demanda de produtos e serviços, dentre outros. A importância da logística no ambiente competitivo tem despertado grande interesse empresarial, tornando-se objeto de oportunidades, pois a preocupação com a geração de lucros faz com que as empresas passem a produzir mais, e, muitas vezes, sem se preocuparem com o transporte e a logística da produção, o que acarreta prejuízos financeiros. O objetivo deste trabalho é tratar sobre conceitos e aplicações da logística em termos de contribuição para manter uma empresa no mercado, sendo possível concluir que uma grande maioria de empresas trabalha com o conceito de logística, porém nem todas encaram esse processo como parte integrante e necessária para o bom andamento ou para a redução nos custos das empresas. Apenas utilizam o processo e não dispõem maior importância e nem investem em pesquisas para o mesmo.

Palavras e expressão-chave: logística; cadeia de suprimento; mercado.

Lista de abreviaturas

AmBev.....	Companhia de Bebidas das Américas
ASBRAS.....	Associação Brasileira de Supermercados
ASLOG.....	Associação Brasileira de Logística
CEO.....	Diretoria Executiva
CLM.....	Conselho de Gestão da Logística
ERPs.....	Planejamento dos Recursos do Negócio
EUA.....	Estados Unidos da América
IMAM.....	Instituto de Movimentação e Armazenagem
ONU.....	Organização das Nações Unidas
RFDC.....	Coleta de Dados por Radiofrequência
RFID.....	Identificação via Radiofrequência
SCM.....	Gestão da Cadeia de Logística
USP.....	Universidade de São Paulo
WMSs.....	Sistema de Gerenciamento de Armazém

ABSTRACT

Cost reduction has been achieved by decreasing the volume of transactions of information and documents, costs of transport and storage, and decreased variability of demand for products and services, among others. The importance of logistics in the competitive environment has aroused great interest business, becoming the object of opportunities, because the concern with generating profits makes companies start to produce more, and often without worrying about transport and production logistics, which results in financial losses. The purpose of this essay is on concepts and applications of logistics in terms of contribution to keep a company in the market, it is possible to conclude that a large majority of companies working with the concept of logistics, but not all regard this process as an integral and necessary for the proper conduct or the increase in business costs. Just use the process and not dispense greater importance and even invest in research for the same.

Keywords: Logistics, Supply Chain, Market.

SUMÁRIO

Introdução	10
Problemática	12
Justificativa	13
Objetivos.....	14
Objetivo Geral	14
Objetivos Específicos.....	14
CAPITULO 1 – A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO CENARIO GLOBALIZADO	15
1.1 Globalização.....	15
1.2 Organizações	24
1.3 Evolução do Estudo das Organizações	25
CAPITULO 2 – LOGISTICA NO SECULO XXI	27
2.1 Logística	27
2.2 Evolução da Logística	31
2.3 Logística Tradicional X Logística Reversa	32
2.4 Dimensões Econômicas e a Logística	33
2.5 Novos Horizontes para a Logística Brasileira	34
2.6 Impostos	35
2.7 Desafios da Logística	35
CAPITULO 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CADEIA DE SUPRIMENTOS	37
3.1 Estratégia.....	37
3.2 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	40
Considerações finais	45
Referências bibliográficas	47

INTRODUÇÃO

Primeiramente, é preciso ressaltar que a gestão é a resposta atual para um mundo globalizado e envolvido em mudanças constantes. A capacidade de se adaptar rapidamente às novas situações de mercado é uma das chaves do sucesso das organizações e dos indivíduos.

O tema do presente trabalho é logística, assunto esse que vem crescendo ao longo dos anos, e, no atual mercado competitivo, tornou-se de vital importância. Com a globalização, os mercados estão altamente competitivos e com mudanças cada vez mais rápidas, obrigando as empresas a procurarem maneiras que possibilitem a sua sobrevivência. E uma dessas maneiras é a aplicação da logística.

A logística atua em todos os setores da empresa, desde o processamento do pedido até à entrega do produto ao cliente final, usando o processo de logística, pode-se obter uma vantagem competitiva, isto significa uma supremacia duradoura em relação à concorrência, obtendo a preferência dos clientes.

Ao longo da História, as empresas procuraram obter melhores resultados e superar a concorrência. Hoje, essa busca ainda é uma constante, só que ocorreu uma mudança: as organizações conscientizaram-se de que não lidam apenas com números, mas também com processos que devem receber atenção especial, pois é através deles que há uma diminuição de gastos consideráveis.

Um dos fatores que colocaram a logística em destaque na atualidade é o fato de que ela é considerada uma peça chave na redução de custos de qualquer produto. Podemos definir a logística como um processo de planejamento, implementação e controle de fluxo e armazenagem de produtos, por meio de processos e informações correlatas de um ponto de origem ao ponto de consumo do cliente (CARVALHO, 2002).

Na história da administração, as áreas correlatas sempre tiveram seus momentos de relevância, passando por uma evolução constante. Nesse processo sempre ocorre um investimento para o desenvolvimento de um setor da organização, como, por exemplos a linha de montagem, o planejamento estratégico, a tecnologia dos processos. O processo de globalização

evidenciou a necessidade de manter o interesse do consumidor final, facilitando seu acesso aos produtos produzidos em qualquer parte do mundo, porém, em contrapartida, aumentou a distância da organização com o seu consumidor final, fazendo com que as operações ligadas à logística – armazenamento, controle de estoque, distribuição e transporte – fossem mais desenvolvidas com o intuito de atender às necessidades dos clientes, com um serviço de qualidade e entrega rápida, com um menor custo.

Problemática

O objetivo básico do gerenciamento logístico é

maximizar e tornar realidade os potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais (SILVEIRA, 2001).

Redução dos custos tem sido obtida através da diminuição do volume de transações de informações e papéis, dos custos de transporte e estocagem, e da diminuição da variabilidade da demanda de produtos e serviços, dentre outros. Mais valor tem sido adicionado aos produtos, através da criação de bens e serviços customizados, do desenvolvimento conjunto de competências distintas; através da cadeia produtiva e dos esforços para que, tanto fornecedores quanto clientes aumentem mutuamente a lucratividade.

A problemática do presente trabalho se constitui em descobrir: Quais os conceitos e aplicações da logística têm contribuído para manter uma empresa no mercado?

Justificativa

A importância da logística, no ambiente competitivo tem despertado grande interesse empresarial, tornando objeto de oportunidades, já que a preocupação com a geração de lucros faz com que as empresas passem a produzir mais, e, muitas vezes, sem se preocuparem com o transporte e a logística da produção, o que acarreta prejuízos financeiros.

O assunto aqui relatado, ao longo do trabalho, destacou-se durante curso, uma vez que é um assunto atual e de essencial conhecimento para qualquer profissional que deseje atuar no segmento de administração de empresas. Dessa forma, esse trabalho se justifica em sua relevância na rotina do administrador, fato destacado, ao longo desse trabalho, por meio da exploração de conceitos importantes para se implementar um bom sistema de logística em uma empresa, conforme será demonstrado.

Assim, foi realizada uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo para compreender e apresentar os fundamentos relacionados ao campo da logística no mercado. Para isso, foi levantado um conjunto de informações através de pesquisa bibliográfica para posteriormente ser realizada uma análise da contribuição desses conceitos conforme se apresentam os objetivos da pesquisa.

Objetivos

Objetivo geral

Pesquisar os conceitos e aplicações da logística em termos de contribuição para manter uma empresa no mercado.

Objetivos específicos

Para atingir tal objetivo, alguns objetivos específicos foram traçados, dentre os quais, podemos citar: discutir a importância da logística no século XXI; ressaltar conceitos sobre logística importantes na rotina do administrador de empresas; e destacar como se dá o processo de planejamento e gerência da cadeia de suprimentos.

1.1 Globalização

Um dos fenômenos mais discutidos por estudiosos em todo o mundo na era pós-moderna é a globalização. Ela nasce da reestruturação do capitalismo a partir da década de 1980, que aproximou sociedades reduzindo diferenças de seus sistemas culturais e econômicos e, ao mesmo tempo, aumentando regionalismos, nacionalismos e fundamentalismos religiosos, causando tensão entre o global e o local. (CHESNAIS, 1996).

A globalização é um processo de vários milhares de anos sem interrupção, cujo ritmo se acelera constantemente: pois durante as últimas décadas ela atingiu uma velocidade vertiginosa jamais experimentada. A geração atual deveria, numa década, digerir uma maior dose das consequências da globalização do que uma dezena de gerações juntas de antes (IANNI, 1998).

Já Ianni (1996, p. 195) afirma que:

a globalização pode assim ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa.

Em decorrência de um movimento potencializado no começo da década de 1980, de aumento da interligação dos mercados, de reestruturação dos grandes grupos econômicos e de reestruturação dos Estados nacionais, buscando elevar o nível de competitividade, estrutura-se um novo movimento denominado globalização (SARTON, 1998).

Tudo aconteceu durante a transição para a era da informação, quando emergiram novas noções de tempo e espaço, com a substituição de todos os tipos tradicionais de ordem social por uma nova ordem do domínio temporal e do esvaziamento espacial - a chamada globalização. Ela deriva da separação do tempo e do espaço, da industrialização, da tecnologia e do capitalismo em escala mundial, da mídia, da queda do bloco soviético e do acato ao

capitalismo, da abertura da China para o mercado, das corporações transnacionais que se transformaram nos principais atores do mundo contemporâneo, do declínio do Estado-Nação, das tecnologias eletrônicas e, sobretudo, da presença da mídia (IANNI, 2000).

Para Habermas (*apud* RIBEIRO, 1997), a globalização significa a transgressão e a remoção de fronteiras. Viabilizam-se, através da globalização, a produção e a comercialização de produtos e serviços em qualquer parte do mundo, escolhidas de acordo com a possibilidade de se obterem custos mais baixos e altos lucros. A atuação em nível global torna-se possível graças à liberalização e à desregulamentação dos mercados, à telemática e aos satélites de comunicação e controle (CHESNAIS, 1996).

Santos (2002, p. 16) destaca o lado negativo da globalização, que é caracterizada por um conjunto de relações sociais desiguais, afirmando que seria, portanto, mais correto falar de globalizações que de globalização. O autor diferencia a globalização hegemônica, dominada pela lógica do capitalismo neoliberal mundial, da globalização contra-hegemônica, formada pelas iniciativas local-globais dos grupos sociais subalternos e dominados, organizados no sentido de resistir à opressão, à descaracterização e à marginalização produzidas pela globalização hegemônica. Essa é uma referência à visível divisão existente entre os países do norte e do sul do globo, países desenvolvidos e que vivem a globalização por inteiro com acesso à tecnologia que globaliza, e os países em desenvolvimento, sem acesso até mesmo à água, comida, eletricidade, entre outros itens básicos à sobrevivência.

Constata-se que a globalização traz consigo a universalização da produção dos mercados e das finanças acarretando mudanças nas estruturas que, ao longo dos tempos, nortearam o ritmo das relações sociais. De acordo com Faria (*apud* SARTON, 1998), as principais mudanças decorrentes da globalização seriam as seguintes:

Mundialização da economia – internacionalização dos mercados de insumo, de consumo e financeiro, rompendo as fronteiras geográficas clássicas e limitando a execução das políticas cambial, monetária e tributária dos Estados nacionais; Descentralização do aparelho

estatal – descentralização de suas obrigações, desformalização de suas responsabilidades, privatização de empresas públicas e desregulamentação da legislação social; Internacionalização do Estado – integração formalizada pelos blocos e pelos tratados de livre comércio e revogação de barreiras tarifárias, das reservas de mercado e dos mecanismos de incentivos e subsídios fiscais; Mudanças na matriz da produção internacional – modifica-se a divisão tradicional entre fornecedores de matérias-primas e fabricantes de manufaturados, passando-se à produção de bens e serviços de nível tecnológico equivalente em diferentes países, não importando onde o produto final é montado, o que provoca o fenômeno da “deslocalização” da produção; Desterritorialização e reorganização do espaço da produção – substituição das plantas industriais rígidas surgidas no começo do século XX, de caráter “fordista”, pelas plantas industriais “flexíveis”, de natureza “toyotista”, acompanhadas pela desregulamentação da legislação trabalhista e pela “flexibilização” das relações contratuais; Planejamento de atividades de nível tecnológico em escala mundial por parte dos conglomerados multinacionais, acompanhado da fragmentação das atividades produtivas nos diferentes territórios e continentes, permitindo a prática de um comércio intra e interempresas, acatando seletivamente as distintas legislações nacionais e concentrando seus investimentos nos países onde elas são mais favoráveis. (FARIA *apud* SARTON, 1998, p. 324).

Martín-Barbero (2003, p. 60 *apud* RODRIGUES, 2004) acredita nas divisões social e econômica existentes entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento, porém não destaca o fator da dominação. Para ele, “não se pode, portanto, confundir mundialização com padronização dos diferentes âmbitos de vida, que foi o que a revolução industrial produziu.” Na verdade, a diversidade cultural deve ser repensada porque não significa mais uma heterogeneidade radical entre culturas ou uma imposição das culturas dominantes. A globalização, apesar de potencializar a diferença entre as culturas, também expõe as identidades alheias instigando o reconhecimento das diferenças que podem enriquecer a própria cultura, estimulando a troca e o reconhecimento do “eu” por meio da comparação com o “outro”, possibilitada pela globalização. Ou seja, a globalização influencia negativa e positivamente a sociedade; não devendo ser estudada apenas sob um ponto de vista.

Expansão esta um direito que é paralelo dos Estados, de natureza mercatória, como decorrência da proliferação dos foros descentralizados de negociações estabelecidas pelos grandes grupos empresariais (IANNI, 1998).

Pela globalização, houve uma intensificação das relações fronteiriças e as novas tecnologias de comunicação e informação geraram alterações

espaciais e temporais da ação social. Assim, o espaço nacional passou a ser a mediação entre o local e o global (SANTOS, 2002, p. 17 *apud* RODRIGUES, 2004). Para Ianni (1996), o global e o local determinam-se reciprocamente, sendo que, nas organizações internacionais, há prioridade dos interesses das nações mais poderosas. O global é a soma da reorganização e a transformação do local, sem significar homogeneização, mas diferenciação em outros níveis.

Observa-se, com essas mudanças, a configuração de um cenário social diferente do tradicional, em que os agentes formadores redefinem as formas de interações econômicas, políticas e geopolítica. Tudo isso em decorrência do avanço do capitalismo no decorrer da História. Como destaca Ianni (1997, 55): “a rigor, a história do capitalismo pode ser vista como a história da mundialização, da globalização do mundo. Um processo histórico de larga duração, com ciclos de expansão e retração, ruptura e reorientação”.

Na área das ciências sociais, a pós-modernidade desafiou os cientistas a pensarem o mundo como uma sociedade global, não bastando mais o pensamento moderno da sociedade nacional para compreender os fenômenos científicos da atualidade. Para Ianni (1996, p. 192-4), a sociedade global é caracterizada cientificamente por se basear nas correntes do evolucionismo, funcionalismo, sistêmica, estruturalismo, weberiana e marxista; priorizando aspectos econômicos, financeiros, tecnológicos, informáticos, culturais, religiosos, políticos, geopolíticos, ecológicos, sociais, históricos, geográficos e outros; há uma perspectiva das superpotências mundiais; predomina o método comparativo nos estudos e interpretações, sendo que a comparação tem como base um país moderno; e poucos estudiosos posicionam-se nos horizontes da desterritorialização.

Segundo Ianni (1998), a globalização que hoje observamos decorre de acontecimentos de décadas de séculos anteriores, e tem o capitalismo como seu principal formador, por se tratar de um modo de produções e reproduções material e espiritual que se formam, expandem-se e transformam-se em moldes internacionais.

Para Martín-Barbero (2003, p. 58 *apud* RODRIGUES, 2004), a noção de espaço foi transformada pelas novas tecnologias da informação e da comunicação que, com o aumento da possibilidade de intercomunicação,

deixam o mundo mais opaco. Essa opacidade tem dois lados: o primeiro que mostra que o único espaço realmente mundial é o mercado que se deseja unificado, mas com a finalidade de dominar e competir. O segundo lado tem a ver com a virtualidade e a velocidade informativa, em um mundo feito de redes e fluxos e não de matéria. Outra característica do mundo globalizado é que os indivíduos passaram a habitar lugares e não locais, espaços tecidos por proximidades e solidariedades. É mais uma vez observado o conflito entre a identidade do ser global e do "eu" que resiste à globalização pela valorização do local. Um bom exemplo disso são as tribos virtuais da internet, os quais territorializam passando da conexão ao encontro e do encontro à ação (MARTÍN-BARBERO, 2003, p. 59 *apud* RODRIGUES, 2004).

Ainda, segundo o autor, a sociedade global, originada via capitalismo, é resultante de três grandes épocas da história do capitalismo, a saber:

Primeira - o modo de produção capitalista origina-se em moldes nacionais, revolucionando as formas de vida e trabalho locais, regionais, feudais, comunitárias tribais ou pré-capitalistas, instituindo a produção de mercadorias, de valores de troca, compreendendo a dissociação entre o trabalhador e a propriedade dos meios de produção, o mercado, a mercantilização crescente das forças produtivas e as relações de produção.

Estando a sociedade civil sintetizada no Estado, a revolução burguesa retrata como o capitalismo transforma, recria ou supera as relações sociais locais e regionais que entravam à emergência da sociedade civil;

Segunda - o capitalismo nacional ultrapassa fronteiras, mares e oceanos. O comércio realiza-se em busca de matérias-primas, da expansão do mercado, do desenvolvimento de forças produtivas, de outras fontes de lucro. Institui-se o colonialismo, imperialismo, sistemas econômicos, sistemas mundiais, geralmente centralizados em capitais de nações dominantes, metrópoles ou países metropolitanos, dando origem a transformações sociais, padrões e valores socioculturais, técnicas e procedimentos mercantis, interesses e expectativas ordenados de forma societária ou contratual, grupos e classes sociais constituídos com base na propriedade da força de trabalho e dos meios de produção, códigos e instituições jurídico-políticas de tipo nacional ocidental;

Terceira - além das modalidades nacionais, bem como dos sistemas e blocos, articulando regiões e nações, países dominantes e dependentes, começa o capitalismo a ganhar um perfil global. Declinam os Estados/Nações e as próprias metrópoles, em benefício de centros de decisão dispersos em empresas e conglomerados que se movem por países e continentes, de acordo com as conveniências dos negócios, movimentos do mercado e exigências de reprodução ampliada do capital. O processo de concentração e centralização de capital recrudescer, afetando cidades, nações, continentes, formas de trabalho e de vida, maneiras de ser e pensar e produções culturais (IANNI, 1997).

No ano de 2006, a Organização das Nações Unidas (ONU) convocou a Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação (*World Summit on the Information Society – WSIS*) para discutir propostas visando à redução de poder dos países que dominam os meios de produção, armazenamento, disseminação e uso da informação. Um dos assuntos discutidos na *WSIS* foi à governança global, tema emergente desde a intensificação da globalização, que torna mais sutis as fronteiras entre nações. Trata-se da promoção de um maior diálogo entre governos, organizações intergovernamentais, setor privado e organizações da sociedade civil visando ao estabelecimento de regras, processos e práticas que orientam e estabelecem as relações formais de poder entre governantes e governados (SATHLER, 2006, p. 36 *apud* FERREIRA, 2013).

A interpretação de Nascimento (*apud* PONTES; GUIMARÃES, 1997) do que é “globalização” aponta claramente a participação vital do capitalismo nesse movimento. Segundo o autor, a globalização representa

um processo de aceleração capitalista, num ritmo jamais visto, onde o produtor vai buscar a matéria-prima em qualquer lugar do mundo, onde ela seja melhor e mais barata: instala a fábrica nos países onde a mão-de-obra é mais barata (entre outros fatores) e vende a mercadoria para o mundo inteiro.

A sociedade civil evoluiu na História da humanidade considerando-se três formas marcantes, que ocorrem, hoje em dia, simultaneamente. Ela partiu de uma sociedade agrária, até meados da Idade Média, para uma sociedade industrial (com o advento da Revolução Industrial do século XIX), até a sociedade do conhecimento, possibilitada pela internet e pela revolução digital. Da sociedade agrária para a sociedade industrial, as fontes de poder saíram da terra para a indústria e, agora, aos poucos, o poder vai saindo das indústrias para a informação em rede, com a sociedade da informação em rede (SOARES, 2004 *apud* FERREIRA, 2013).

A globalização reproduz a lógica do capitalismo através de um sistema que se baseia na contínua concentração, ou reinversão do excedente, na mais valia e no processo de centralização de outros capitais por aqueles mais fortes

(IANNI, 1998). Por meio da formação de um consenso internacional, o sistema reafirma a sua hegemonia contrapondo-se aos blocos regionais ou à economia mundial.

Na verdade, são muitas as denominações dessa nova forma de construção social (sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade global da informação, sociedade pós-industrial, sociedade em rede, sociedade transparente). O que importa é que elas caracterizam uma sociedade em que os fatores centrais são a informação, o conhecimento e a comunicação. Para este estudo, informação são os dados acerca de alguém ou algo; conhecimento são as informações transformadas segundo experiências de vida, erudição, instrução, saber; e comunicação é o ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados (linguagem falada ou escrita ou outros sinais, signos ou símbolos), é a transmissão de informação de um ponto a outro (SORJ; GUEDES, 2005 apud FERREIRA, 2013).

Todavia, para que o sistema capitalista consiga estabelecer uma economia mundial integrada e criar uma estrutura global, são necessários passos maiores nessa direção. Nesse sentido, surgem os blocos regionais, que, de acordo com Thurow (1997, p. 160), apresentam-se como “etapas naturais para um processo evolutivo na direção de uma economia verdadeiramente global”. Realizando-se simultaneamente à globalização, a regionalização reflete o desejo das nações de obter a maximização dos benefícios da economia global, ao mesmo tempo em que procuram ganhos relativos com práticas restritivas, como o protecionismo econômico.

Considerando-se que o conhecimento é determinado por escolhas e transformações da informação em dados que consideram a experiência individual, resulta que o conhecimento é mais profundo, humano, que a informação, é a seleção, comparação, apropriação, processamento de informações. Portanto, o conhecimento é subjetivo, e é a seleção de conteúdos. O que está presente na Internet é dado em uma organização em formato de rede e apenas quando estes dados são apropriados pelo usuário e transformados em conhecimento, é que se pode dizer que são socialmente relevantes. Já “a comunicação é um elemento constitutivo e indissociável da sociedade, responsável pela circulação de informações, opiniões, ideologias,

cultura e conhecimento.” (JAMBEIRO, 2003, p. 225 *apud* RODRIGUES, 2004) Isso quer dizer que a comunicação, na prática, constitui-se em um processo social básico presente em todas as sociedades.

A regionalização é definida como um arranjo entre dois ou mais países para o estabelecimento de diretrizes comuns nas áreas financeiras e comerciais, tendo, eventualmente, um caráter mais amplo, permitindo que os cidadãos dos países-membros compartilhem direitos, obrigações sociais e políticas. De acordo com Lopes (1998), a dimensão financeira e a comercial dessa interdependência contrapõem-se à chamada produção real e à virtual – a produção real representando os bens e serviços operacionais, não financeiros, e a produção virtual dizendo respeito à dinâmica dos mercados financeiros.

Martín-Barbero (2003 *apud* RODRIGUES, 2004, P. 70/1) completa que:

Comunicar foi e continuará sendo algo muito mais difícil e amplo que informar, pois comunicar é tornar possível que homens reconheçam outros homens em um duplo sentido: reconheçam seu direito a viver e pensar diferente, e reconheçam a si mesmos nessa diferença.

Uma das principais características do cenário inaugurado na década de 1980 com a hegemonia do neoliberalismo que sobreveio ao forte simbolismo da queda do muro de Berlim e a revitalização do capitalismo como forma de organizações política e econômica - é a ausência de fronteiras nacionais (IANNI, 1996).

Para este trabalho, tomaremos como base a nomenclatura atribuída por Castells à nova formação social, que é o termo mais difundido, sociedade da informação em rede. Ela foi assim denominada pelo autor por constituir-se basicamente de redes de produção, poder e experiência, que constroem a cultura da virtualidade nos fluxos globais que, por sua vez, transcendem tempo e espaço (CASTELLS, 1999a, p. 427 *apud* SILVEIRA, 2001). Essas redes de produção de conhecimento tecnológico são descentralizadas, multidirecionais e de cooperação internacional entre empresas para fornecimento, produção e

cooperação tecnológica. Elas tornam as empresas mais competitivas e são vitais para sua manutenção no mercado global.

O processo de globalização carrega consigo a interdependência entre nações, tanto na produção de bens materiais como culturais, podendo, ao mesmo tempo, ampliar mercados e o intercâmbio de conhecimento, como concentrar riquezas e aprofundar as desigualdades entre indivíduos e entre países.

A chamada era da informação abordada por Castells (1999a *apud* SILVEIRA, 2001) é uma forma específica de organizações social, política e econômica em que a geração, o processamento, a transmissão e a recepção / *feedback* da informação são fontes essenciais de produtividade e poder devido ao desenvolvimento e expansão do uso de novas tecnologias surgidas na segunda metade do século XX e início do século XXI.

Nesse contexto, Silveira (2001) afirma que “o mais importante é perceber que a apropriação e os usos dessas tecnologias bem como controle dos fluxos de informação, são novas questões políticas e sociais”.

O autor brasileiro Takasashi (2001, p. 20 *apud* CARVALHO, 2002) afirma que a sociedade da informação apresenta três fenômenos inter-relacionados originando as transformações em curso: o primeiro é a convergência tecnológica, na qual a digitalização une computação, conteúdos e comunicações (vide figura abaixo); o segundo fenômeno é a queda dos preços dos computadores, popularizando seu uso; e, por fim, o terceiro fenômeno, apontado pelo autor, é o *boom* de crescimento da **internet entre 1991 e 1998**.

Segundo Sacristan (2001 *apud* SILVEIRA, 2001), a globalização acelera e fortalece o processo de comunicação entre culturas, ao mesmo tempo em que impõe idéias e comportamentos de forma desigual entre diferentes civilizações, acentuando confrontamentos e disparidades. Principalmente, porque é muito pequena a parcela da população, em diferentes países, que tem acesso aos meios de informação digital e domina o processo de produção de conhecimento, podendo, beneficiar-se da cultura digitalizada disponível na rede. Dessa maneira, surge a preocupação de que somente indivíduos “incluídos” na sociedade atual, com conta no banco, trabalho e educação formal, possam usufruir as facilidades trazidas por essas tecnologias. Aqueles à margem desta sociedade, desempregados ou analfabetos

funcionais, possuem poucas chances de participar da rede, e dependem de políticas inclusivas de seus governantes que viabilizem essa interação. Corremos, portanto, o risco de transformar uma ferramenta potencialmente inclusiva e democrática em mais um indutor da pobreza e da miséria no mundo.

1.2 Organizações

Segundo Drucker (1986), como nossa sociedade está se tornando rapidamente uma sociedade de organizações, todas as instituições terão de fazer com que o atendimento de valores, crenças e propósitos sociais básicos seja um importante objetivo de suas atividades contínuas e não uma responsabilidade social que restrinja ou se situe fora de suas funções fundamentais.

Assim, conforme coloca Motta e Caldas (1975), a sociedade moderna requer um tipo todo especial de personalidade, na qual esteja presente a flexibilidade, a resistência à frustração, à capacidade de adiar as recompensas e o desejo permanente de realização. A flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade em um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente. A grande tolerância à frustração e à capacidade de adiar as recompensas age como compensações à necessidade que o homem tem de se entregar às tarefas rotineiras na organização, esquecendo-se de suas preferências e laços pessoais.

As organizações, para Morgan, (1996), são consideradas como minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura, podendo ser vistas como um grupo bem integrado ou uma família que acredita no trabalho conjunto. As organizações são criadas com a função de suprir alguma necessidade do homem e, para isso, precisa de uma estrutura de pessoas nela envolvidas, pertencentes à sociedade global. Elas nascem a partir de ideias de pessoas com potencial suficiente para levarem consigo um grupo de colaboradores. Desta forma, é inegável que a organização seja uma expressão cultural, uma reprodução próxima de seu fundador, pois seu alicerce fundamenta-se nos valores iniciais trazidos pelo fundador para constituir e administrá-la.

O indivíduo, ao iniciar uma atividade em uma organização, traz consigo todo um conjunto de expectativas que anseia concretizar, objetivando a sua autorrealização. Por outro lado, a organização também espera ser capaz de satisfazer às suas necessidades, criando princípios que norteiem o comportamento de seus empregados (CAVEDON, 1988). As organizações estabelecem a sua cultura e a sua subcultura considerando a sua natureza institucional, o momento histórico da sua criação bem como os elementos que a irão constituir. Este grupo de componentes se articula entre si de forma a consolidar a cultura organizacional (XAVIER *apud* CAVEDON, 1988).

1.3 Evolução do estudo das organizações

Segundo Taylor (1966), o "máximo de prosperidade somente pode existir como resultado máximo de produção". Uma organização de trabalho, diz ele, em que cada operação é cientificamente analisada, conduz à melhor e única maneira de realizar uma tarefa com o menor esforço humano. Como resultado, obtém-se maior produtividade dos homens, das máquinas e, conseqüentemente, menor inversão de capitais. De acordo, ainda, com Taylor (1966), há uma correlação entre a prosperidade do empregado e a do empregador: ambos mantêm uma relação de dependência, necessitando um do outro para sua sobrevivência. Assim sendo, para o autor é "preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja -- altos salários -- e ao empregador também o que ele realmente almeja -- baixo custo de produção".

Segundo Follet (*apud* MOTTA, 1975), existem três métodos de solução do conflito entre empregados e empregadores: 1) o método da força; 2) o método da barganha, e; 3) o método da integração. Na Escola da Administração Científica, pensava-se na solução dos conflitos em termos de força, sendo que para Mary Follet, a melhor solução seria através da integração entre empregados e empregadores. Assim, sobre esta base é que a Escola das Relações Humanas construiu o seu edifício teórico, estabelecendo como objetivo, aumentar a lucratividade através da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos à empresa.

Uma das limitações está no fato de os organismos vivos estarem num meio concreto, enquanto que as organizações e a sociedade podem ser vistos

como fenômenos construídos socialmente, com base nas ideias, crenças e valores dos seres humanos. Assim, diante do contexto no qual estamos vivendo, faz-se importante a colocação de Pinchot (1994), ao afirmar que "as organizações, para lidarem com a complexidade e a fluidez do mundo atual, devem possuir uma estrutura mutável, a fim de que se altere conforme os problemas surgidos".

As organizações modernas, para Morgan (1994), são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade, sendo que a sua legitimidade, aos olhos do público depende da habilidade que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação. Com a mudança das oportunidades e desafios empresariais, as pessoas estão mudando os seus processos de trabalho, as suas relações, o seu relacionamento com as tecnologias e mesmo os valores e as direções adotadas. Assim, a flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade em um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente. Por conseguinte, as organizações têm a responsabilidade de não apenas produzirem bem o que se propõem a produzir, mas também de gerarem, na sociedade onde se inserem, princípios fundamentais que conduzam as pessoas a quererem buscar padrões de comportamento condizentes com a realidade atual.

CAPITULO 2 – LOGÍSTICA NO SÉCULO XXI

2.1 Logística

Conforme ressalta Rodrigues (2004, p. 98),

Durante a Segunda Guerra Mundial, a maior operação logística jamais realizada adquiriu uma amplitude muito maior, em decorrência do vulto das operações militares realizadas, determinando a utilização de quantidade e variedades de suprimentos jamais atingidos anteriormente. Conseqüentemente, as forças armadas aliadas às atividades relativas à provisão e administração de materiais, pessoal e instalações, além da obtenção e prestação de serviços de apoio.

O termo logística foi desenvolvido pelos militares, para designar estratégias de abastecimento de seus exércitos nos *fronts* de guerra, com o intuito de que nada lhes faltasse. E o que não poderia faltar aos soldados num *front* de guerra? Armamentos, munições, medicamentos, alimentos, vestuários adequados nas quantidades certas e ao tempo certo, pois não adiantaria absolutamente nada os soldados receberem tudo aquilo de que necessitavam depois de debelados pelos inimigos, logística, então surge aí. O termo logística está agora sendo utilizado por aquelas organizações dependentes em pontos amplamente dispersos de fornecimento para satisfazer as necessidades de um grande número de clientes amplamente dispersos e pode ocorrer, tanto dentro das fronteiras nacionais quanto em ambientes internacionais (DIAS, 2005 *apud* FERREIRA, 2013).

O objetivo da logística empresarial é estudar como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. Em tempos de globalização e de alta competitividade empresarial, a logística, hodiernamente é, sem sombra de dúvidas, o grande diferencial em termos de gestão administrativa (RODRIGUES, 2004).

Um dos primeiros homens da História a utilizar bem as estratégias da logística foi Alexandre, o Grande que, com um exercito de 35.000 homens,

chegava a abater os exércitos inimigos de até 60.000 homens, perdendo apenas 110 homens, usando as estratégias Logísticas. Esse trouxe inspirações para outros heróis da História como Napoleão, Luiz XIV, entre outros, que fizeram da logística uma estratégia de guerra. Só no início do século XIX, a logística foi reconhecida do ponto de vista acadêmico, passando a ser estudada como ferramenta estratégica e introduzida nas organizações, após algumas modificações, do conceito original (arte de guerra) (DIAS, 2005 *apud* FERREIRA, 2013).

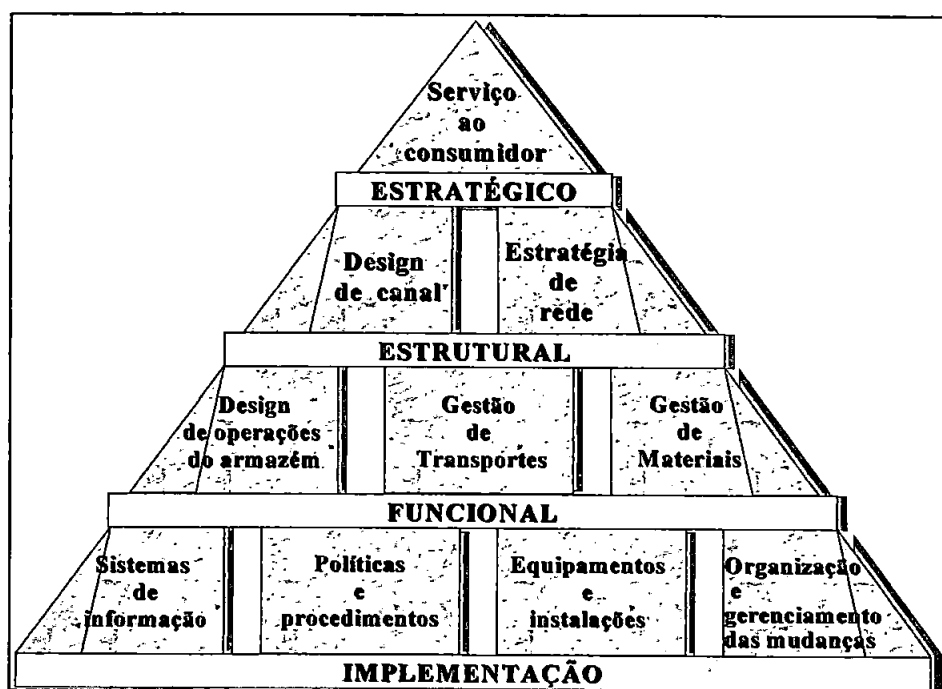


Figura 1: Os componentes-chave da estratégia logística

Fonte: ROBESON; COPACINO. 1994.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a logística adquiriu um espaço maior, pois era utilizada na questão de processos de administração de atividades pelos soldados que participavam daquele período de guerra, passando a ser entendido que a logística era um conjunto de atividades e provisão de meios necessários para a realização de ações e estratégias. Historicamente a logística começou a ter um foco que era as atividades de compra, controle de estoque, patrimônio e transporte (LIMA; CAIXETA, 2001).

Os governos que participaram da segunda guerra mundial utilizaram do processo logístico não era só um conjunto de atividades e sim abrangia o mais alto, sendo estimulada a reestruturação dos procedimentos industriais, assim chamados logísticos. Já na década de 1960, a logística começou a firmar caminho, devido às indústrias do mundo capitalista renascendo e se consolidando depois da segunda guerra mundial, passando a dar mais atenção ao *marketing* e a distribuição, como sendo quesitos fundamentais do poder a frente do mercado (RODRIGUES, 2004). Com a pressão cada vez maior em relação aos custos de distribuição e a variedade de produtos e melhoria dos níveis dos serviços, fez-se com que as empresas necessitassem de um melhor gerenciamento em relação à produção e distribuição.

No Brasil, a logística surgiu no início da década de 1980, logo após a explosão da tecnologia da informação. Surgiram algumas entidades dando enfoque à Logística como: ASBRAS (Associação Brasileira de Supermercados), ASLOG (Associação Brasileira de Logística), IMAM (Instituto de Movimentação e Armazenagem), entre outras, que tinham a difícil missão de disseminarem esse novo conceito, voltado para as organizações. Segundo Lima e Caixeta (2001), o conceito de logística já definido como, o "Processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matéria-prima, estoque durante a produção e produtos acabados, desde do ponto de origem até o consumidor final, visando atender os requisitos do cliente" (LIMA; CAIXETA, 2001). Quanto ao seu processo de evolução até os dias atuais, pode-se relatar:

- Na década de 1980, apenas com o foco nas metodologias e modais de transportar, e armazenar.
 - Na década de 90, começaram a se fazer cálculos, pois daí iniciou o conhecimento científico, estudos das relações, dispersões, movimentos etc., com foco em Administração de Matérias, Distribuição, Movimentação e Armazenagem de Matérias.
 - Hoje muito mais complexo e amplo, com foco em Controle, Planejamento, Tecnologia da Informação, Finanças e Serviço ao Cliente. Todas essas evoluções, aliadas ao processo de globalização, trouxeram novos desafios para as organizações, que é a competitividade no mercado globalizado. Daí surge a necessidade de se produzir e distribuir a custos mais adequados, sem perda de eficiências e qualidades do produto.
- A nova realidade exigiu uma mudança de comportamento nas organizações, chegando a fusão de algumas, como foi o caso da

AmBev (Companhia de Bebidas das Américas) que juntou as três principais marcas de cervejas do mercado, e tudo isso só foi possível mediante ao estudo de viabilidade Logística, fazendo assim com que as três marcas fossem produzidas em unidade fabris únicas espalhadas pelo Brasil, utilizando as mesmas tecnologias e mão de obra, este processo levou ao fechamento de algumas unidades fabris e uma seleção natural da mão-de-obra. Isso valeu o posicionamento entre as três maiores do mundo, tirando do *ranking* empresas tradicionais do Sistema *Pilsen* (LIMA; CAIXETA, 2001).

Nesse novo contexto da economia globalizada, as empresas passam a competir em nível mundial, mesmo dentro de seu território local, sendo obrigadas a passar de moldes multinacionais de operações para moldes mundiais de operação. Reforçando essa afirmação, o autor ainda ressalta que:

A tecnologia tem um papel fundamental na evolução Logística, com o surgimento dos ERPs (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento dos Recursos do Negócio) - esse trata da integração dos departamentos das organizações, facilitando assim o controle e planejamento; WMSs (*Warehouse Management Systems* ou Sistemas de Gerenciamento de Armazém) - utilizado para controlar e otimizar a movimentação de mercadorias; Os sistemas de Rastreamentos (tecnologia embarcada) - utilizado para rastrear as unidades móveis de diversos tipos modais; Roterizadores - utilizados para otimizar as rotas, proporcionando a menor dispersão de tempo e quilometragem possível; Etiquetas RFID (*Radiofrequency Identification* Data ou Identificação Via Radiofrequência) - Conhecido também como etiquetas inteligentes, utilizado para comunicação e identificação de produtos, via rádio frequência, bem como a separação de mercadorias por comando de voz, que utiliza a tecnologia RFID; RFDC - *Radiofrequency Data Collection* ou Coleta de Dados por Radiofrequência; entre outros, esses três últimos com ajuda da microeletrônica que desde 1968 a USP (Universidade de São Paulo) vem desenvolvendo pesquisa para o avanço tecnológico. Essas tecnologias melhoraram bastante as relações entre fornecedores e empresas varejistas distribuidores e atacadistas, tomando possível interface na comunicação de dados, a ponto dos fornecedores controlarem *on-line* (tempo real) a necessidade do mercado, através do monitoramento dos estoques. Aliado as ferramentas de *marketing* de relacionamento que tem como finalidade principal controlar o consumo de cada cliente final, a exemplo da utilizada pelo grupo *Wall Mart* (*Bom Club*), pode se chegar á variadas característica de consumo de um determinado mercado. Hoje podemos arriscar á afirmação de que a logística está bem servida de tecnologias no Brasil (LIMA; CAIXETA, 2001).

O ponto ainda vulnerável na Logística é o capital humano, que apesar do conceito, relativamente novo no Brasil, em função do pouco tempo, foi menos desenvolvido, que as tecnologias. As organizações chegam a ponto de ruptura do desenvolvimento por falta destes profissionais. Somente ao final da década de 1990 surgiram as graduações e especializações e, até mesmo, os cursos de aperfeiçoamentos na área específica (CARVALHO, 2002).

Ainda hoje são mais utilizadas as experiências práticas que o conhecimento científico, o que não é suficiente para atender ao mercado competitivo e exigente que busca sempre a excelência e a eficácia no atendimento. Essa mão de obra busca o conhecimento e especialização neste novo conceito, o que facilitará bastante em função da experiência prática, todavia a existência de entidades para esse fim ainda não é suficiente e fica limitado aos grandes centros. Uma boa novidade foi a alteração da grade curricular de ensino de algumas graduações voltado para gestão de negócios, que possibilitou a inclusão da matéria de logística. Enfim, a logística por ser uma unidade de "despesas" é ainda a principal iniciativa de redução de custo de uma organização. Não se pode pensar em otimização dos recursos (produtividade), redução de custo, sem que não se pense em logística antes. Daí a necessidade de aliar conhecimento, habilidade e atitude ao capital humano (RODRIGUES, 2004).

2.2 Evolução da logística

De acordo com Ching (2001), a evolução da logística é dividida essencialmente entre 4 fases:

1. Primeira Fase – antes de 1950: Apesar da inexistência de uma filosofia preponderante que conduzisse a atividade logística e suas atividades principais, muitos conceitos e concepções logísticas utilizadas na Segunda Guerra Mundial, nas atividades militares, serviram como embriões para os conceitos utilizados na atualidade. Mesmo com a atividade logística apresentando um certo grau de ineficiência nessa fase, com o final da Segunda Guerra Mundial, algumas economias apresentaram crescimento, com ênfase para os EUA, devido à demanda reprimida e à prosperidade industrial. Os altos lucros resultantes fizeram com que as empresas se voltassem mais para produção e para a venda dos produtos, prejudicando, assim, o desenvolvimento da atividade logística. Desse modo,

problemas como atrasos nas entregas, falta de variedade de produtos, entre outros, foram aparecendo e ficando cada vez mais evidentes.

2. Segunda Fase - entre 1950 e 1970: O desejo por produtos diferenciados (cores, modelos, acabamentos e variedades etc.) foi potencializado nos clientes pelo *marketing* agressivo que incentivou os consumidores a adquirirem, cada vez mais, uma maior diversidade de produtos. Novos "hábitos" foram sendo incorporados nos lares (televisão, aparelho de som, microondas, consumo de cereais, bebidas, biscoitos etc.). Desse modo, o mercado exigia, a cada dia, uma maior quantidade e variedade de produtos, de diferentes cores, tipos e tamanhos, capazes de satisfazerem a crescente demanda da sociedade. Ainda que houvesse essa busca pela racionalização integrada da cadeia de suprimento, essa era feita de maneira rígida, pois não acompanhava as rápidas mudanças do mercado, como no caso de aumento do número de pedidos feitos pelo setor de vendas da empresa.

3. Terceira Fase - entre 1970 e 1990: Neste período, grandes eventos proporcionaram e impulsionaram a logística. Empresas que tinham, como único objetivo, vender em grandes quantidades, sem se preocupar com seus custos, tiveram que se voltar para as questões logísticas de maneira mais especial.

4. Quarta Fase - Pós 1990: Nesse período, chega-se ao conceito de que logística é o somatório das atividades da Administração de Materiais e a distribuição física. Pode-se visualizar que o interesse pela logística será crescente no futuro e que seus conceitos sempre serão alvo de observação, análise e adaptação às necessidades empresariais para o incremento da eficiência e eficácia das empresas sujeitas às constantes e aceleradas mudanças em razão dos avanços tecnológicos, das mudanças econômicas e das transformações globais.

2.3 Logística tradicional X logística reversa

Existem diferenças fundamentais entre a logística convencional e seu sistema reverso, dentre as quais estão: Na cadeia logística convencional, os produtos são puxados pelo sistema, enquanto que na logística reversa existe uma combinação entre puxar e empurrar os produtos pela cadeia de suprimentos. Isso acontece, porque, em muitos casos, uma legislação que aumenta a responsabilidade do produtor. Quantidades de descarte já são limitadas em muitos países (RODRIGUES, 2004).

O processo produtivo ultrapassa os limites das unidades de produção no sistema de logística reversa. Ferreira (2013, p. 70) completa que, "Os fluxos de retorno seguem um diagrama de processamento pré-definido, no qual os produtos (descartados) são transformados em produtos secundários,

componentes e materiais". Os processos de produção aparecem incorporados à rede de distribuição. Ao contrário do processo convencional, o processo reverso possui um nível de incerteza bastante alto. Questões como qualidade e demanda tornam-se difíceis de controlar.

2.4 Dimensões econômicas e a logística

O crescimento dos mercados nacionais e internacionais, a expansão das linhas de produtos e as possibilidades enormes das telecomunicações fazem da distribuição e do processo logístico um conjunto importante das operações gerenciais. As chamadas fronteiras logísticas em geral são consideradas como as últimas etapas que podem ser exploradas para aumentar a praticabilidade das empresas de qualquer categoria de obter e manter "vantagens diferenciais competitivas". (RODRIGUES, 2004).

As atividades logísticas afetam os índices de preços, custos financeiros, produtividade, custos de energia e satisfação dos clientes. Com o progresso industrial, a disponibilidade de ofertas mais amplas por parte de mais competidores ocorre simultaneamente à agilidade de escolha de fontes de suprimento e de compra muito mais amplas, dessa forma, o mercado espera e exige níveis de serviço de maior eficiência e efetividade (DIAS, 2005 *apud* FERREIRA, 2013).

O aumento das atividades nos setores de agricultura, indústria, comércio e exportação propiciaram o surgimento de mercados regionais, nacionais e internacionais. Nesses mercados, as funções e atividades de distribuição tornam-se ao mesmo tempo mais complexas e relevantes, pois o ponto de produção distancia-se significativamente dos pontos de demanda e de consumo. Como requisito fundamental, a gestão destas operações não podem ser mais executadas de modo empírico, sob pena de as empresas, que operam desta forma, não apresentarem condições de competir ou de perderem rapidamente suas posições de mercado. Nesse contexto, há danos de natureza macroeconômica para economia como um todo, mas também para os consumidores que comprar menos com maior dificuldade de oferta, com

qualidade inferior, a preços inflados pela ineficiência de funções logísticas (LIMA; CAIXETA, 2001).

O período atual da economia brasileira apresenta desafios e oportunidades no que tange às práticas de administração logística. Entre os fatores desfavoráveis ou limitativos, devem ser citados: as péssimas condições das redes ferroviárias -- limitadas, obsoletas e sucateadas; a malha rodoviária em condições precárias, sem investimentos em expansão e manutenção nos últimos 20 anos; e portos de capacidade e calado reduzidos, sem equipamentos atuais que permitam conexões intermodais e rotinas de embarque e desembarque rápidas e de custo razoável, legislação tarifária e trabalhista incompatíveis com sistemas similares nos USA, Leste Europeu e Franja Asiática. No setor internacional, quer para importar, quer para exportar as empresas enfrentam leis e estruturas alfandegárias ainda de perfil colonial e as operações de comércio internacional sofrem ônus desnecessários originado de tarifas abusivas, processo burocrático hipertrofiado e armazéns sem dispositivos modernos para processamento, remessa e desembaraço de cargas. Entre os fatores favoráveis, podem ser ressaltados a oferta de produtos primários que ainda apresentam custos comparativos positivos, o custo de mão de obra agrícola e industrial, estabilidade recente do nível de preços dos combustíveis, oferta ampliada de unidades de transporte rodoviário com características modernas e redução da tributação das importações (CARVALHO, 2002).

2.5 Novos Horizontes para a Logística Brasileira

Segundo Rodrigues (2004), os horizontes da logística podem ser compreendidas nos 8 erres:

- *Right Material* (materiais justos);
- *Right Quantity* (na quantidade justa);
- *Right Quality* (de justa qualidade);
- *Right Place* (no lugar certo);
- *Right Time* (no tempo justo);
- *Right Method* (com método justo);

- *Right Cost* (segundo o custo justo);
- *Right Impression* (com uma boa impressão).

Um dos objetivos da logística é aumentar o grau de satisfação do cliente. A logística agrega valor entre o fornecedor e cliente, quando a fica integrada. É fundamental obter a integração que vem do cliente objetivando o compromisso (CARVALHO, 2002).

2.6 Impostos

Costuma-se dizer que os impostos brasileiros são de alto custo. Que isso é fruto da ineficiência do governo também se reflete nos preços. Não há dúvidas de que os custos dos impostos são muito altos, e afetam a competitividade do mercado que ultimamente anda em crise. A questão é saber por que eles são assim e como resolver o problema (RODRIGUES, 2004).

Seria muito importante que a modernização do governo não tivesse ocorrido apenas por conta e obra das empresas concessionárias. Os terminais foram entregues, como se sabe, completamente sucateados para que as empresas concessionárias os atualizassem para o Estado. Que é exatamente isso, pois, ao final da concessão, tudo será deles. Ganhando, mais uma vez, a grande oportunidade de sucateá-los como já foi feito. Mesmo não tendo dado qualquer ajuda aos terminais, e ainda obrigando o seu reaparelhamento, tornando as operações mais caras do que deveriam, nem a liberação de impostos ocorreu (CARVALHO, 2002).

Tudo isso seria trágico se a iniciativa privada não se tivesse mostrado tão eficiente como vimos. E todos sabem disso, visto que o T-37, por exemplo, no dia seguinte à privatização, já era mais eficiente. Com tudo igual, passou a operar cerca de 20 *containers* por hora. Contrariamente ao gestor estatal, que operava 6 a 8 unidades/hora. Hoje tem uma operação média de 45 unidades por hora, tendo atingido picos de 92 *containers*. Quanto ao preço de operação, foi reduzido em cerca de 70%. E tudo isso sem qualquer ajuda do Estado (GRACIOSO, 1990).

2.7 Desafios da Logística

Novas tecnologias, novas necessidades impostas pelo mercado criaram novos papéis para a logística, inclusive de estratégia. Por exemplo, hoje já se sabe que as estratégias logísticas influenciam no projeto do produto, nas parcerias, nas alianças e na seleção de fornecedores e outros processos vitais de negócios. Com isso, o conceito de logística se amplia mais e mais e passa a ser, como tudo agora, global. Logo, é senso comum considerar a logística como o centro de coordenação e de integração de todas as atividades da cadeia de suprimentos. Portanto, vê-se a logística como capaz de criar valor ao cliente. Por isso, estas novas funções da logística levarão à necessidade de criar uma infra-estrutura para integrar, tanto as funções logísticas quanto as de manufatura, de modo a criar um único sistema estratégico voltado para atender às necessidades dos clientes (DIAS, 2005 *apud* FERREIRA, 2013).

Contudo, não importa o quanto se faça de investimentos para atender a esta nova realidade, um componente vital importância para todo esse processo, é a parceria. Afinal, como gerenciar os fluxos de materiais entre os diversos componentes da cadeia logística se não houver uma perfeita integração, uma mútua confiança, uma reciprocidade entre as empresas que compõem esses fluxos de materiais até à entrega do produto ao cliente? (GRACIOSO, 1990).

Como manter uma linha de produção em constante atividade se, por algum motivo, um dos fornecedores não "cumprir" a sua parte? Enfrentando as ameaças dos clientes em trocarem de fornecedor, a direção das empresas deve incorporar a logística, ou seja: ao longo da cadeia logística, as relações entre as empresas -- inclusive com o emprego de recursos de comunicação e tecnologias de informação -- devem ser garantidas de tal forma que os resultados, e, portanto, os serviços prestados pela logística obedeçam exatamente às necessidades de serviços expressas pelos clientes (CARVALHO, 2002).

Afinal, por mais que evolua em sua concepção, a logística requer o que, aliás, faz-se necessário hoje em todas as atividades entre empresas: parceria, confiança mútua e participação. Tudo para que se consiga garantir a sobrevivência, já que os clientes e os competidores estão direcionando essas mudanças. Os clientes estão exigindo tamanhos menores de lotes, *lead times* mais curtos e melhor nível de serviço. Eles esperam por isso. Se a sua

empresa, juntamente com os seus parceiros, não puderem fazer tal coisa, certamente seus concorrentes o farão (RODRIGUES, 2004).

CAPÍTULO 3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A CADEIA DE SUPRIMENTOS

3.1 Estratégia

Ao se recorrer, novamente, ao dicionário para averiguar o significado dado à estratégia, é encontrado: "é a arte de planejar ações de guerra; arte de combinar a ação de forças militares, políticas, morais, econômicas, implicadas na condução de uma guerra ou na preparação da defesa de um Estado" (LAROUSSE, 1980, p. 349).

Essa definição mostra bem a origem da palavra estratégia, que vem do grego "*estrategia*", e sempre foi utilizada como arma em guerras e batalhas. Porém, em nível de empresas privadas, sua gênese pode ser encontrada após a Segunda Guerra Mundial. Naquela época, foram feitas diversas tentativas de planejamento em longo prazo, que, na realidade, tratava-se de projeções financeiras estáticas.

Os teóricos da estratégia de competição apreciam fazer analogias entre as estratégias de negócios e as militares, porque, em ambas, o problema básico é o mesmo: aniquilar ou neutralizar o oponente (GRACIOSO, 1990, p. 49). Atualmente, a administração estratégica é entendida como sendo um processo que busca ser flexível, procurando orientar as decisões dentro de suas diretrizes estratégicas, sem se esquecer do ambiente externo. Em seu livro, Stoner e Freeman (1985, p. 8) ressaltam a seguinte definição: Estratégia: programa amplo para se definirem e alcançarem as metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo.

A administração estratégica possui um conceito mais amplo que o planejamento estratégico. Na realidade, ela se constitui de quatro partes, interdependentes e interagentes, sendo uma delas o planejamento estratégico.

Consiste, considerando as quatro partes acima citadas, em administrar, mantendo sempre atenção aos ambientes externo e interno da organização. Isto é, usufruir as oportunidades e evitar as ameaças, fortalecer pontos fortes e minimizar pontos fracos, a fim de garantir a sobrevivência da organização em longo prazo. O administrador deve estar apto a agir com rapidez e eficácia para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente às suas interações com sua empresa (CARVALHO, 2002).

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de formas estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 1997, p. 28). Nessa definição, fica evidente o novo enfoque dado à administração. Primeiro, a evidente preocupação com a participação do elemento humano; e segundo, o desejo de ajustar continuamente a organização às mudanças cada vez mais frequentes.

É uma forma de administrar a organização no dia a dia. Logo, as tomadas de decisões são feitas considerando as análises das condições ambientais, externas e internas. "A administração estratégica objetiva transformar a estratégia em decisões e ações" (ZACCARELLI, 1990, p. 20).

TABELA 1 : Diferenças entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica.
Lida com fatos, idéias, probabilidades.	Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização.
Termina com um plano estratégico.	Termina com um novo comportamento.
Sistema de planejamento.	Sistema de ação.

Fonte: ZACCARELLI (1990, p. 20).

Enquanto o planejamento estratégico trata de estabelecer as metas da organização e onde alocar seus recursos para alcançá-las, a administração, por sua vez, preocupa-se mais em possuir um pensamento estratégico. Gracioso considera a administração estratégica como sendo o ponto final da

evolução do pensamento estratégico dentro da organização, durante a elaboração e execução das suas realizações (GRACIOSO, 1990, p. 28).

O estudo da administração estratégica teve sua forma definida, pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, na década de 1950, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios (GORDON; HOWELL, 1959).

Tal curso deveria ter características muito distintas. Em vez de apresentar aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como *marketing* ou finanças, enfatizaria o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios. Assim, daria aos estudantes a oportunidade de exercitar qualidades de julgamento que não são explicitamente exigidas em qualquer outro curso. O relatório também recomendou que o novo curso de política se concentrasse em integrar o conhecimento já adquirido em outros cursos e promovesse o desenvolvimento das habilidades dos estudantes usando aquele conhecimento.

O relatório Gordon-Howell conseguiu ampla aceitação. Por volta da década de 1970, o curso fazia parte do currículo de muitas escolas de negócios. Entretanto, com o passar do tempo, o enfoque inicial do curso foi ampliado, incluindo a consideração da organização global e seu ambiente. Por exemplo, as responsabilidades social e ética, bem como o impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre o êxito na operação de uma organização tornaram-se assuntos de interesse. Essa ênfase mais recente e mais ampla induziu os líderes da área a mudarem o nome do curso de Política de Negócios para Administração Estratégica (LEONTIADES, 1982).

O conceito de administração estratégica tem evoluído e continuará a evoluir (GINTER; WHITE, 1982). Como resultado, é perceptível a falta de consenso sobre o significado preciso do termo (ANSOFF, 1993).

Apesar do impasse, a administração estratégica é executada em muitas organizações atualmente, e muitas delas se beneficiam de forma significativa. A administração estratégica é definida como um processo

contínuo e interativo que visa a manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado em seu ambiente. No passado, o processo de administração estratégica era influenciado, em grande parte, pelo departamento de planejamento das organizações.

Os integrantes desses departamentos eram envolvidos pelo projeto e implementação dos sistemas de administração estratégica dentro de suas organizações. Entretanto, mais recentemente, os departamentos de planejamento perderam um pouco de sua influência (CERTO; PETER, 1993).

3.2 Gerenciamento da Cadeia de Suprimento

Uma das mudanças de paradigmas mais importantes da moderna gestão empresarial é que as empresas individuais não competem mais como entidades autônomas exclusivamente, mas sim como cadeias de abastecimento. Gestão empresarial entrou na era da concorrência de redes. Em vez de marca *versus* marca ou loja contra loja, agora é fornecedores de cadeias de lojas contra fornecedores de marca da loja, ou fornecimento *versus* cadeia de suprimentos. Neste emergente ambiente competitivo, o êxito do negócio só dependerá da capacidade de gestão para integrar a rede (WEBSTER, 1992).

Logística, conforme definido pela CLM, sempre representou uma orientação de cadeia de fornecimento "do ponto de origem ao ponto de consumo. Então, por que a confusão? É provavelmente devido ao fato de que a logística é um silo funcional dentro das empresas e é também um conceito maior que trata da gestão de material e na formação de fluxos de toda a cadeia de abastecimento. Assim, a citação do CEO: *Marketing* é importante demais para ser deixado ao departamento de comércio. Todos na empresa devem ter um foco no cliente. O conceito de *marketing* não se aplica apenas para o departamento de *marketing*. É todo mundo se concentrando em atender as necessidades do cliente. O entendimento do SCM tem sido reconceituado da integração logística da cadeia de abastecimento para a compreensão atual de integração e gerenciamento de processos de negócios em toda a cadeia de abastecimento (LOPES, 1998).

Com base nessa distinção emergente entre SCM e logística, em outubro 1998 CLM anunciou uma definição modificada da logística. A definição modificada declara explicitamente que a gestão logística é apenas uma parte de SCM. Pesquisadores de *marketing* Wroe Al-derson and Louis P. Bucklin conceituaram os principais fatores de como e por quais canais são criados e estruturados. Do ponto de vista da cadeia de suprimentos, essas pesquisas devem: 1) identificar o que deve ser um membro do canal de comercialização 2) descrever a necessidade de coordenação de canal e 3) desenho de canais de comercialização reais. No entanto, muitos canais ignoraram duas questões críticas. Primeiro, eles não trabalharam com a inclusão de fornecedores do fabricante e, portanto, negligenciaram a importância de uma cadeia de fornecimento. Em segundo lugar, eles se concentraram em atividades de *marketing* e fluxos através do canal, negligenciando a necessidade de integrar e gerenciar vários processos-chave dentro e entre as empresas. Mais recentemente, Webster desafiou marqueteiros e pesquisadores de *marketing* para considerar relações com as empresas múltiplas. Ele também pediu considerações sobre a formulação de estratégias. Ao contrário da literatura, uma grande fraqueza é que as autoras parecem assumir que todo mundo sabe que é um membro da cadeia de abastecimento. Tem havido pouco esforço específico para identificar os membros da cadeia de suprimentos, processos-chave que exigem a integração ou o que a gerência deve fazer para gerenciar com sucesso a cadeia de abastecimento (WEBSTER, 1992).

Todas as empresas participam de uma cadeia de suprimentos, desde a matéria-prima até o consumidor final. Como grande parte possui a necessidade de serem gerenciados, depende de vários fatores, incluindo a complexidade do produto, o número de fornecedores disponíveis, e a disponibilidade de materiais. Dimensões a considerar incluem a duração da cadeia de fornecimento e o número de fornecedores e clientes em cada nível. Seria raro para uma empresa participar apenas de uma cadeia de abastecimento. Para a maioria dos fabricantes, o fornecimento de cadeia se parece menos com um gasoduto ou de uma cadeia de árvore, em que os ramos e raízes são a extensa rede de trabalho de clientes e fornecedores. A questão é como muitos destes ramos e raízes precisam ser gerenciados. A proximidade da relação em diferentes pontos da cadeia de abastecimento será diferente. A gestão terá de

escolher o nível de parceria adequado para determinados elos da cadeia (WEBSTER, 1992). Nem todos os fornecedores de toda a cadeia de suprimentos devem ser estreitamente coordenados e integrados. A relação mais adequada é a que melhor se adapta ao conjunto de circunstâncias específicas. Determinar quais as partes da cadeia de abastecimento merecem gestão deve ser pesado contra as capacitações da firma e sua importância para a empresa. É importante ter um conhecimento explícito e um entendimento de como a estrutura da rede de abastecimento da cadeia é configurada. Sugere-se que os três aspectos principais de uma estrutura de rede da empresa são: 1) os membros da da cadeia de abastecimento; 2) as dimensões estruturais da rede de trabalho, e 3) os diferentes tipos de ligações através do processo da cadeia de abastecimento (STEVENS, GRAHAM, 2006 *apud* FERREIRA, 2013)

De acordo com Morgan (1998), existem diferenças importantes entre a definição da gestão da cadeia de abastecimento e do Conselho de Gestão da Logística, através da definição de logística: "Logística é o processo de planejamento, execução e controle de fluxo de armazenamento de matérias-primas, em processo de inventário, bens acabados, serviços e informações relacionadas do ponto de origem até o ponto de consumo (incluindo entrada, saída interna e movimentos externos) para fins de conformidade com os requisitos dos clientes". CLM (1998) aparentemente concordou, com essa definição: "Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos em que os planos, implementos, e controle de fluxo eficiente e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas do ponto de origem até o ponto de consumo, a fim de atender às exigências dos clientes). Assim, CLM distinguiu também entre logística e gestão de cadeias de suprimentos e reconheceu que a logística é uma das funções contidas dentro da cadeia de suprimentos gestão.

Ross explica que o papel dos vãos de logística de armazenagem e transporte de integração das operações logísticas da cadeia de suprimentos, enquanto SCM funde comercialização e de fabrico, com funções de distribuição para fornecer a empresa com novas fontes de vantagem competitiva (LOPES, 1998). Logística coloca mais ênfase na movimentação eficiente e armazenamento para cumprir necessidades do cliente. O valor do cliente e a

satisfação ajudam uma cadeia de suprimentos melhorar competitiva vantagem e rentabilidade, porém, exigem mais de logística (GIUNIPERO; BRAND, 1996).

De acordo com Christopher (1992), empresas de vanguarda já perceberam que a verdadeira competição não é uma empresa contra empresa, mas sim da cadeia de abastecimento contra cadeia de abastecimento. Cooper, Lambert, e Pagh argumentam que as relações organizacionais amarraram empresas entre si e podem amarrar seu sucesso ao fornecedor de cadeia como um todo. Nesse contexto, uma cadeia de abastecimento como um todo pode ter sua própria identidade e função como uma empresa independente. No entanto, para realizar essa cadeia de fornecimento, todas as empresas da cadeia de abastecimento devem ter uma orientação de cadeia de fornecimento. O resultado é uma cadeia de fornecimento totalmente administrado.

Morgan (1998) sugerem que a gestão eficaz da cadeia de abastecimento é constituída de uma série de parcerias entre as empresas que trabalham em conjunto e compartilham informações entre si, riscos e recompensas, constituindo-se assim, uma vantagem competitiva. No mesmo artigo, Ellram e Cooper também defendem que o fornecimento é a ferramenta para o sucesso do empreendimento, dependendo da formação de parcerias estratégicas com orientações de longo prazo. Christopher sugere uma rede de trabalho das organizações, através de ligações a montante e a jusante, como a organização de SCM.

De acordo com Webster (1992), as redes são os complexos, multifacetadas estruturas organizacionais que resultam de múltiplas alianças estratégicas. A característica básica de uma organização em rede é uma confederação solta e coalizão flexível orientada a partir de um centro em que as principais funções incluem o desenvolvimento e gestão das alianças, coordenação de recursos financeiros e tecnologia, a definição e manejo de competências essenciais e estratégicas, desenvolvimento de relacionamentos com clientes e gestão de recursos de informação que ligam a rede (WEBSTER, 1992).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram analisados 38 trabalhos com relevância acadêmica entre livros e artigos, de língua portuguesa e estrangeira.

Nos últimos anos, principalmente devido aos avanços e ao barateamento da tecnologia observa-se, no mundo globalizado, alterações sensíveis nesse processo. Vê-se o uso intensivo da robotização e da automação industrial, da informática e da terceirização na produção de componentes tem facilitado, em muito, a flexibilização da manufatura. Atualmente, dispõe-se de modernas técnicas para um gerenciamento eficaz da logística da produção (manufatura), utilizando ferramentas computacionais que facilitam sobremaneira, não só o atendimento as necessidades internas, mas principalmente as necessidades dos outros atores da cadeia de suprimentos (CARVALHO, 2002).

Coronado (2007, p.72 *apud* FERREIRA, 2013) define logística como “um sistema lógico para guiar o processo de planejamento, alocação e controle dos recursos financeiros e humanos comprometidos com a distribuição física dando suporte à operação de produção e compras”. Compreende-se que, nos últimos anos, a logística tem a finalidade de gerenciar a cadeia de abastecimento, integrando o processo produtivo e a distribuição, utilizando todos os recursos tecnológicos disponíveis no mercado.

Para ser rentável e economicamente viável, a logística tradicional é submetida a uma série de metodologias e procedimentos de racionalização e otimização: estudo de tempos e métodos para um melhor aproveitamento da mão de obra, otimização do sequenciamento dos processos e dos fluxos de materiais no chão de fábrica para racionalizar o uso de equipamentos e da capacidade produtiva, lote padrão otimizado para melhor diluir os custos de *set-up* das máquinas, dentre outros. Devido ao elevado custo e ao montante dos investimentos envolvidos na área da logística da produção, os relacionamentos interno e externo com os demais agentes da cadeia de suprimento têm sido historicamente dominado pelo setor de manufatura. O lançamento de novos tipos de produtos, as novas formas de distribuição, os preços, a sistemática de pagamento e outros tipos de relação fabricante/varejista têm sido estabelecidos pela indústria, sobrando pouco

espaço para o varejista e/ou outros atores da cadeia de suprimentos (BOWERSOX; CLOSS, 2011 *apud* FERREIRA, 2013).

As iniciativas relacionadas à logística têm trazido consideráveis retornos para as empresas. Além disto, os esforços em desenvolvimento e melhorias nos processos de logística podem produzir também retornos financeiros, de imagem corporativa e de nível de serviços consideráveis, que justificam os investimentos realizados.

Conclui-se, com este trabalho, que uma grande maioria de empresas trabalha com o conceito de logística, porém nem todas encaram esse processo como parte integrante e necessária para o bom andamento ou para a redução nos custos das empresas. Apenas utilizam o processo e não dispensem maior importância e nem investem em pesquisas para ele.

O aumento no consumo, ocasionado, tanto pelo crescimento da população mundial quanto pelo processo da globalização provocou alguns danos até irreparáveis ao meio ambiente. Como qualquer produto requer uma contribuição da natureza, que fornece a matéria-prima, cuidar e zelar pelo meio ambiente passa a ser uma preocupação constante da população, do governo e das organizações. Nem todas as matérias primas existentes são renováveis, e algumas já estão escassas em nosso planeta. Considerando esse panorama, a logística passou a ser uma aliada ao processo de conservação do meio ambiente. A partir do momento em que ela procura melhorar as condições de armazenamento dos produtos, reduzindo os estoques e evitando o desperdício, ocorre o processo de preservação do meio ambiente. Outra contribuição, que gradativamente vem ocupando espaço nas organizações e que favorece a preservação do meio ambiente, é a logística reversa, ou seja, o retorno das embalagens dos produtos utilizados pelo canal de distribuição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística**. 3. ed., Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CAVEDON, Neusa Rolita. **As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1988.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, MARTIN L. **Logistics and Supply Chain Management**, London: Pitman Publishing, 1992.

COOPER, MARTHA; ELLRAM, LISA M. JOHN T. Gardner, and Albert M. Hanks, "Meshing Multiple Alliances," **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 1, 1997.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FERREIRA, Carla. **Logística reversa na administração**. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br>>. Acesso em: 28 de jun. 2013.

GINTER, Peter M.; WHITE, Donald D. **A social learning approach to strategic management: toward atheoretical Foundation**. Academy of Management Review Apr. 1982.

GIUNIPERO, LAWRENCE C.; BRAND RICHARD R. "Purchasing's Role in Supply Chain Management," **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 1, 1996.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Higher education for business**. New York: Columbia University Press, 1959.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo**. São Paulo: Atlas, 1990.

IANNI, Otavio. **Teorias da globalização**. 5. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

_____. **A sociedade global**. 5. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

I_____. **Teorias da globalização**. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

_____. **A metáfora da viagem**. In: **Enigmas da modernidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

LAROUSSE, Koogan. **Pequeno dicionário enciclopédico**. Rio de Janeiro: Larousse do Brasil, 1980.

LEONTIADES, M. The confusing words of business policy. **Academy of Management Review**, jan. 1982.

LIMA, L. M.; CAIXETA FILHO, J. V. Conceitos e práticas de logística reversa. **Revista Tecnológica**, maio 2001.

LOPES, H. E. G.. Globalização, estado e crise do capitalismo contemporâneo: o socialismo de mercado e a sociedade civil como estratégias de superação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 22., 1998, Rio das Pedras. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1975.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PONTES, R.; GUIMARÃES, V. N. Implicações da globalização da economia na administração da produção: estudo de casos do setor de confecções de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21. 1997, Rio das Pedras. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

RIBEIRO, M. T. Globalização da economia e internacionalização da P&D: desafios para os países em desenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

ROBESON, James F., COPACINO, William C. *The Logistics Handbook*. New York. The Free Press. 1994.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrozio. **Introdução aos sistemas de transportes no Brasil e á logística internacional**. 3. ed., São Paulo: Aduaneiras, 2004.

SARTON, V. V. da B. Globalização e as reformas nos aparelhos estatais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...*, Paraná: ANPAD, 1998.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. In: **Inteligência organizacional e competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Ed. UNB, 2001.

STONER, J. A.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAYLOR, W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1966.

THUROW, L. **O futuro do capitalismo: como as forças econômicas moldam o mundo do amanhã**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

WEBSTER, FREDERICK E. The Changing Role of Marketing in the Corporation, **Journal of Marketing**, v. 56, Oct., 1992.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB1/1528

Apêndice A

GLOSSÁRIO

ABSTRACT: Palavra da língua inglesa que significa obra de referencia e que relaciona indicativos de trabalho seguidos de seus resumos.

CUSTOMIZADO: Vem do inglês customize que significa aproximadamente “ajustar algo a determinado padrão”

FEEDBACK: É uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento.

FUNDAMENTALISMO: Refere-se a movimentos antimodernistas nas várias etnia e raças, com ideologias separatistas, destinadas a voltar às características fundamentais.

GLOBALIZAÇÃO: Processo de integração entre as economias e sociedades dos vários países , especialmente no que se refere à produção de mercadorias e serviços , aos mercados financeiros, e a difusão de informações.

LOGÍSTICA: A logística é a área responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. Está intimamente ligada às ciências humanas, tais como administração, economia, contabilidade, a estatística e o *marketing*.

MUNDIALIZAÇÃO: processo histórico, com incidência política, econômica, cultural, tecnológica, etc., acelerado na segunda metade do século XX.

NEOLIBERAL: Doutrina, em voga nas ultimas décadas do século XX , que favorece uma redução do papel do Estado na esfera econômica.

PÓS-MODERNIDADE: Período compreendido depois da modernidade.

REINVERSÃO: Volta de algo invertido à sua posição normal.

SINERGIA: Sinergia é quando dois objetos, ou até mesmo duas pessoas, agem da mesma forma para atingir um determinado objetivo.

SISTÊMICA: Generalizada

TELEMÁTICA: É o conjunto de tecnologias da informação e da comunicação resultante da junção entre os recursos das telecomunicações.

VIRTUALIDADE: Qualidade ou caráter de virtual.

Apêndice B

DADOS DO ACADÊMICO

NOME: Jeter Uziel da Costa

NÚMERO MATRÍCULA: 0319790701

ENDEREÇO: Avenida Tocantins, nº. 1288 , centro

CEP: 76.335-000

CIDADE: Uruana

ESTADO: Goiás

CONTATOS: Cel.: 62 9988-5012

E-MAIL: jeter.costa1@hotmail.com

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: Logística

EMPRESA: Empresa de Correios e Telégrafos ECT.

ENDEREÇO: Praça São Sebastião, nº 50 Uruana-Goiás

TELEFONE: 62 3344-1282