

**Helena Sofia Nunes da Costa**

GESTÃO LOGÍSTICA COMO FONTE ESTRATÉGICA PARA OBTENÇÃO DE  
VANTAGEM COMPETITIVA

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**Ficha de Identificação:**

**Nome:** Helena Sofia Nunes da Costa

**N.º de estudante:** 2005006862

**Mestrado:** Gestão

**Identidade de acolhimento:** Inogen, Inovação e Soluções Veterinárias Lda.

**Orientador de estágio da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra:**

Professor Doutor Carlos Gomes

**Orientador de Estágio da Entidade de Acolhimento:** Doutor Eduardo Costa

**Data de início do estágio:** 11 de Abril de 2011

**Data de conclusão do estágio:** 26 de Agosto 2011

## **AGRADECIMENTOS:**

Este trabalho “fecha” uma importante etapa da minha vida, a conclusão do mestrado em Gestão, onde a contribuição de algumas pessoas foi muito importante.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Doutor Eduardo Costa, que me ofereceu a possibilidade de realizar o estágio curricular na empresa onde têm o cargo de director geral, a Inogen.

Foram sem dúvida 5 meses onde aprendi bastante, e onde pude acompanhar o dia-a-dia e o modo de funcionamento de uma empresa.

Agradeço a forma como fui recebida na empresa por todos os colegas, que desde logo me integraram e se disponibilizaram para me ajudar.

Um agradecimento em particular ao Doutor Filipe Cerejo responsável pelo departamento onde fiquei inserida, agradeço a forma como me transmitiu os seus conhecimentos, a sua paciência e compreensão ao longo de todo o estágio curricular.

Um agradecimento especial aos meus pais que me deram a possibilidade de tirar o mestrado em Gestão, e à família em geral também por me apoiarem e ajudarem sempre que necessitei.

Os amigos também foram importantes neste período, ajudando-me a ultrapassar os problemas que foram surgindo, não só no estágio mas também ao longo do curso.

Por fim um agradecimento ao Professor Doutor Carlos Gomes, pela sua visita à empresa, por me orientar no relatório, disponibilizando-se para me ajudar sempre que precisei.

**ÍNDICE**

Introdução.....	5
1. INOGEN, INOVAÇÃO EM SOLUÇÕES VETERINÁRIAS, LDA .....	6
1.1 A Inogen.....	6
1.2 Tarefas realizadas .....	9
1.2.1 Gestão de encomendas de clientes:.....	9
1.2.2 Gestão de encomendas a Fornecedores: .....	9
1.2.3 Organização e controlo de inventários:.....	10
1.2.4 Controlo de validades: .....	10
2. Vantagem Competitiva e Gestão Logística .....	12
2.1 Definição de Logística.....	14
2.2 Supply Chain Management .....	16
2.3 Vantagem competitiva.....	19
3. Estratégias Competitivas .....	21
3.1 Modelo das Estratégias competitivas Genéricas de Porter .....	21
3.1.1 Liderança em custos .....	22
3.1.2 Diferenciação.....	22
3.1.3 Foco.....	23
3.2 As aplicações logísticas.....	24
3.2.1 Sistemas de informação.....	24
3.2.2 Tecnologia .....	26
3.2.3 Transporte.....	28
3.2.4 Logística reversa .....	29
3.2.5 Inovação.....	31
3.2.6 Parcerias Logísticas .....	32
3.2.7 Gestão de stock .....	33
3.2.8 Controlo de validade .....	34
Conclusão.....	35
Bibliografia .....	37

## INTRODUÇÃO

Foi na empresa Inogen que realizei o estágio curricular no âmbito do mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estágio possibilita aos estudantes o primeiro contacto com as empresas e é também uma forma de inserir os estudantes vida profissional.

Realizei tarefas essencialmente no departamento de logística, daí o motivo para a escolha do tema “ Gestão logística como fonte estratégica para a obtenção de vantagem competitiva”.

Na primeira parte do relatório irei apresentar a empresa onde fiz o estágio, assim como todas as funções que realizei durante o estágio.

A segunda parte é dedicada ao tema ao tema escolhido.

Inicialmente irei relacionar a gestão logística com a vantagem competitiva, irei definir cada um dos seguintes conceitos, logística, vantagem competitiva, e também o conceito de Supply Chain Management, este um pouco mais abrangente que o conceito de logística.

Seguidamente irei expor as três estratégias competitivas definidas por Porter, nomeadamente, Liderança em custo, Diferenciação e Foco.

Por fim, irei descrever vários factores competitivos que a empresa pode utilizar para obter essa vantagem através da logística e aplicar então uma das estratégias definidas por Porter.

## 1. INOGEN, INOVAÇÃO EM SOLUÇÕES VETERINÁRIAS, LDA

### 1.1 A Inogen

A Inogen localiza-se no Parque Industrial Manuel de Mota em Pombal, esta é o resultado da visão empreendedora de um grupo conceituado de empresas, com projectos bem sucedidos nos sectores agro-alimentares, farmacêutico e veterinário.

Criada no início de 2006, a sociedade Inogen foi resultado da associação directa da Controlvet, Derovo, Gemadouro, Labesfal e Lusíaves, todas as empresas de referência no sector onde actuam.

Como principal objectivo, a Inogen pretende comercializar produtos e serviços que garantam a qualidade e competitividade dos seus sócios e dos seus clientes.

A Inogen desenvolve uma gama completa de produtos para fazer face às oportunidades actuais do mercado:

- √ Medicamentos de Uso Veterinário
- √ Produtos de Uso Veterinário
- √ Alimentos Compostos Complementares
- √ Consumíveis descartáveis para Industria Agro-alimentar, Pecuária e Veterinária (EPI'S).
- √ Detergentes, Desinfectantes e Equipamentos de Higienização e Limpeza Industrial.
- √ Biocidas para a Industria Pecuária
- √ Materiais e Consumíveis para Laboratórios.

A empresa iniciou a sua actividade comercial em Junho de 2006 com a comercialização do primeiro grupo de produtos – Produtos e Equipamentos de Higienização e Limpeza Industrial.

A comercialização de medicamentos de uso veterinário e produtos de uso veterinário foi iniciada na fase final de 2006, com a atribuição das respectivas licenças das autoridades competentes.

Numa primeira fase, a actividade comercial foi direccionada para as empresas associadas directa e indirectamente à Inogen.

Em 2008 atingiu a liderança de mercado no fornecimento de medicamentos para a Industria Avícola em Portugal.

Em 2009 iniciou a comercialização de soluções para outros animais de produção com especial focalização para a Suinicultura.

A Inogen pretende crescer com o apoio dos clientes e fornecedores, estimulando verdadeiras relações de parceria, baseadas na optimização de processos e custos dos nossos clientes.

Contam com um conjunto importante de clientes líderes nos respectivos sectores de actividade, e são reconhecidos como um parceiro de negócio que contribui activamente para a optimização de processos e redução de custos dos seus clientes.

Com uma equipa jovem e tecnicamente habilitada desenvolvem soluções à medida das necessidades dos seus parceiros.

A sua visão é desejar ser uma empresa portuguesa de referência em soluções e produtos para a indústria agro-alimentar e pecuária.

A Missão da Inogen é inovar, antecipando as expectativas dos seus clientes, parceiros e colaboradores, contribuindo para o seu desenvolvimento sustentado.

Para concretizar a missão, a Inogen baseia a sua acção em valores concretos:

- Dedicção ao Cliente - o cliente é o parceiro mais importante. A Inogen está focalizada para atender e satisfazer as necessidades dos clientes de modo a contribuir para o sucesso dos seus negócios.

- Aposta na Qualidade - a Inogen rege-se á operacionalmente por normas e processos que garantam um serviço de qualidade, segurança e eficiência.

- Desenvolvimento pessoal - o respeito pelo indivíduo, a responsabilização, o espírito de equipa, a formação contínua será característico da organização.

- Integridade na Gestão - a postura da organização e colaboradores reger-se-á por princípios e normas de conduta que sustentem comportamentos profissionalmente e socialmente irrepreensíveis.

- Dinâmica de inovação - a Inogen encara a inovação como um valor essencial. Com pessoas competentes, e dispostas a questionar sucessivamente os processos e soluções, enfrentam os desafios da mudança e da competitividade.

- Respeito pelo Ambiente - na sua actividade a Inogen respeitará as normativas ambientais existentes e assumirá um papel pró activo na protecção do ambiente.

- Promoção do Bem-estar - promove o bem-estar dos seus clientes e de todos os parceiros envolvidos.

- Solidez Financeira - a solidez Financeira do Projecto Inogen é um factor crucial para a sua afirmação no mercado, e deverá ser resultado da qualidade dos serviços prestados, determinantes para a competitividade dos nossos Clientes e parceiros de negócio.

De referir que, à relativamente pouco tempo a Inogen tornou-se PME líder.



## **1.2 Tarefas realizadas**

### **1.2.1 Gestão de encomendas de clientes:**

As encomendas de clientes, tanto podem chegar por correio electrónico ou fax. Quando existe urgência no pedido, estas também podem chegar por telefone, no entanto não é aconselhado, pois não existe nenhum documento que prove o pedido do cliente.

Quando recebemos o pedido, este insere-se no sistema de informação onde ficará pendente até ao dia da entrega da encomenda.

Nesse dia, emite-se a factura, prepara-se a encomenda e efectua-se a expedição.

### **1.2.2 Gestão de encomendas a Fornecedores:**

Tendo em conta os pedidos pendentes de clientes e a existência em stock é necessário encomendar aos fornecedores.

Depois de se decidir quais os produtos e quantidades a encomendar assim como a que fornecedor, insere-se a encomenda no sistema de informação (de modo a satisfazê-la quando o produto chegar à empresa) e posteriormente envia-se a nota de encomenda ao fornecedor.

Esta nota de encomenda tanto pode ser enviada por correio electrónico ou por fax. Posteriormente quando o produto chegar à empresa satisfaz-se a encomenda, que deixa então de estar pendente.

Verifica-se as quantidades e confirma-se se o produto chegou nas devidas condições, pondo-o no local devido.

### **1.2.3 Organização e controlo de inventários:**

O inventário é feito de 3 em 3 meses, pois a Inogen considera que é de extrema importância controlar este activo da empresa.

Mensalmente, também é feita uma contagem, mas neste caso, apenas uma parte dos produtos existentes no armazém é conferida, normalmente será os produtos de maior valor.

No caso de se verificar que o stock não está correcto, verifica-se o ciclo do produto, consulta-se os documentos antigos para tentar perceber o motivo do erro. Só depois deste despiste, é que se considera uma quebra ou uma sobra.

### **1.2.4 Controlo de validades:**

Todos os meses retira-se uma listagem do sistema de informação para confirmar os produtos que estão perto da data limite de validade.

Depois de confirmar, é impressa uma lista de todos esses produtos e é entregue às vendedoras para que tentem vender esses produtos oferecendo aos clientes um desconto de validade curta.

Estas foram as principais funções que realizei na Inogen, embora pontualmente fizesse outras tarefas, como por exemplo, comparar preços de fornecedores, ou de concorrentes.

Quando um fornecedor proponha alterar o preço em determinados produtos, também verifiquei qual o impacto que teria na empresa e nos clientes, neste caso se aumentássemos também o preço de venda.

O objectivo inicial do estágio era efectuar tarefas em outros departamentos de modo a ficar com uma ideia de todo o funcionamento da empresa:

- Apoio no departamento administrativo/financeiro, nomeadamente, contabilização, classificação e conferência documental e reporte de gestão;
- Apoio na implementação da ISO9000.

Estas últimas funções não foram efectuadas. Isto devido a quantidade de trabalho existente no departamento logístico e à redução de pessoal, pois entretanto alguns colaboradores entraram no período de férias

No entanto no meu caso específico, não penso que esta situação tenha sido negativa, pois dediquei-me apenas a uma área.

Irei no futuro efectuar estágio profissional na empresa e terei a oportunidade de efectuar as funções propostas inicialmente no estágio curricular.

## 2. VANTAGEM COMPETITIVA E GESTÃO LOGÍSTICA

A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução do ciclo de vida dos produtos assim como o enfraquecimento das marcas exigem que as organizações adquiram e desenvolvam novas competências para conquistar e manter clientes.

Na *Colecção de Gestão Empresarial* pode ler-se: “ muitas são teorias sobre a obtenção de vantagem competitiva, mas todas têm em comum que essa vantagem competitiva deve ser a mais duradoura possível e tornar-se bem visível aos olhos dos clientes, colocando assim a organização numa posição de superioridade em relação aos seus concorrentes.”

A vantagem competitiva, deverá ter como efeito, produzir a um custo menor, agregar mais valor, ou satisfazer de maneira mais concreta às necessidades de um determinado mercado.

A tecnologia e a aplicação de processos produtivos mais competentes e o também acesso a fornecedores capazes de garantir matérias-primas de qualidade são realidades que estão permitindo o nivelamento dos produtores de um mesmo produto.

Isto é possível de verificar com o caso das denominadas marcas brancas. Por vezes o produto em si é praticamente igual ao produto equivalente mas de outra marca, no entanto têm normalmente um preço bastante inferior.

Apesar de existirem consumidores que têm preferência por determinada marca, hoje em dia o consumidor na sua grande maioria preocupa-se com a relação qualidade-preço. Preço elevado nem sempre indica necessariamente qualidade elevada ou vice-versa, um produto com um preço mais baixo não indica necessariamente menos qualidade.

O que faz então com que os consumidores comprem com frequência os produtos mais baratos e de qualidade.

Esta situação leva a que as empresas, caso não consigam competir a nível do custo, necessitem de utilizar uma estratégia de diferenciação, oferecendo um

produto ou um serviço mais completo e diferenciado. Há necessidade de oferecer mais valor ao consumidor.

“ A gestão logística, pode proporcionar uma fonte, não única, de vantagem competitiva ou uma posição de superioridade duradoura face aos concorrentes, nomeadamente em termos que revertem a favor da preferência, ou mesmo da fidelização, do cliente/consumidor face à proposta de produto e/ou serviço em causa, ou vice-versa” (Carvalho, 2004, p.23).

Bertaglia (2003) afirma que, “uma boa administração traz para as organizações uma vantagem competitiva em termos de serviços, redução de custos e repostas rápidas às necessidades de mercado, pois essas organizações também precisam ser competitivas em preço, qualidade e diferenciação.”

Machado (2008), explica que, “uma logística bem aplicada ajuda a empresa na redução de custos e aumenta os produtos ou serviços oferecidos ao cliente. Podendo torna-se um diferencial competitivo em seu mercado de atuação”.

A gestão logística é utilizada pelas empresas, para obter vantagens sobre os concorrentes. Pode ser o caminho para a diferenciação de uma empresa aos olhos dos seus clientes, assim como o caminho para a redução dos custos e para agregação de valor, o que irá ser reflectido num aumento do lucro.

Uma empresa com maiores lucros e com menores custos estará, sem dúvida, em uma posição de superioridade em relação aos seus concorrentes.

É importante referir que grandes oportunidades de obtenção e manutenção de mercado encontram-se também na relação cliente-fornecedor e não só no processo produtivo em si, pois como já vimos os processos estão cada vez mais idênticos.

Também estas relações fazem parte da cadeia logística, e destacam-se como factor de competitividade entre as empresas.

A logística vem também sendo aplicada e desenvolvida não só no meio das empresas como também estudada no meio académico, isto demonstra a sua crescente importância, tanto nas actividades sob sua responsabilidade e mais recentemente, na sua importância estratégica.

## 2.1 Definição de Logística

O dicionário da língua Portuguesa define a palavra logística como sendo:

“ Ramo da ciência da guerra que trata da organização dos meios de transporte, abastecimento e alojamento das tropas”.

Historicamente, a actividade logística existe desde os tempos mais antigos, desde os tempos de guerra.

Os líderes militares utilizavam-se dela para praticarem suas estratégias através de grandes deslocamentos de suas tropas de um lugar para o outro, carregando tudo o que necessitavam, isto devido às batalhas nem sempre serem próximas dos locais de combate.

Era necessária uma enorme organização logística para que os carros de guerra, grupos de combatentes e armamentos pesados chegassem ao campo de batalha.

Preocupavam-se com a preparação dos soldados, com os meios de transporte, o armazenamento e a distribuição dos alimentos, armas e munições, entre outras actividades.

No mesmo dicionário da língua Portuguesa referido anteriormente, pode encontrar-se uma outra definição para a palavra:

“ Conjunto de meios e de métodos relativos à organização de um serviço, empresa, etc., e especialmente ao fluxo de materiais antes, durante e após a produção; sector ou departamento responsável por essa gestão.”

Durante muitos séculos a Logística esteve associada apenas às actividades militares, porém, foi a partir da Segunda Guerra Mundial que ela passou a ser utilizada pelas organizações civis, através do exemplo estratégico dos líderes militares, planeando, organizando, controlando e realizando as tarefas associadas à armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços.

Para Dias (1993), a logística é responsável pela movimentação de materiais e produtos, através da utilização de equipamentos, mão-de-obra e instalações, de tal

forma que o consumidor tenha acesso ao produto na hora e com o menor custo que lhe convenha.

Pela definição do Council of Logistics Management, “Logística é a parte do Gestão da Cadeia de Abastecimento que planeia, implementa e controla o fluxo e armazenagem eficiente e económico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

Bowesox (2001) por exemplo define a logística como um esforço integrado com o intuito de ajudar a criar valor ao cliente pelo menor custo total possível, pois este esforço existe para satisfazer às necessidades dos clientes.

Para Robles (2001), o conceito de logística pode ser melhor entendido a partir do que convencionou-se denominar os 7 C’s (C de certos) da logística: “assegurar a disponibilidade do produto certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no momento certo, para o cliente certo, ao preço certo”.

Mas o seu conceito de logística têm vindo a evoluir, e segundo Neto (2008), “a logística vem incorporando idéias de vários departamentos da empresa, como marketing, qualidade, finanças e planeamento, tornado-se uma área multifuncional para a organização, contribuindo muito para uma gestão eficiente.”

Portanto, a logística deixou de ser apenas um conceito de operacional para ser também estratégico dentro da empresa e deve receber total atenção em uma tomada de decisão, vêm sendo utilizada para o planeamento do plano de negócios que integram não só as áreas funcionais da empresa, como também a coordenação e o alinhamento dos esforços de diversas organizações na busca por reduzir custos e agregar o máximo valor ao cliente final.

## 2.2 Supply Chain Management

O conceito de Supply Chain Management ou em Português Gestão da Cadeia de Logística, surgiu como uma evolução natural do conceito de Logística, embora muitas pessoas usem o termo como um substituto ou sinónimo de Logística, este conceito de Supply Chain Management é mais amplo do que o de Logística.

Para Christopher (1997, 13), “ a cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações, nos dois sentidos, dos diferentes processos e actividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final.

Pode citar-se Bowersox (1998), que destingue o conceito de logística de Gestão da Cadeia Logística.

“ Supply chain é um termo que considera uma sequência de compradores ou vendedores trabalhando em conjunto para levar o produto da origem até ao consumidor.”

“Logística é o movimento de produtos e da informação relativa a eles de um lugar a outro. Isto inclui transporte, armazenagem, movimentação de material, stocks e a informação inerente a tudo isto”.

Em síntese o autor resume que, “a Logística é a integração de todas estas partes de uma maneira sequenciada, é algo que envolve a operação e o Supply Chain.”

Numa primeira fase, a logística foi aplicada de forma fragmentada, onde se buscou melhorar o desempenho individual de cada uma das actividades básicas.

Ou seja, não havia uma abordagem sistémica, a ênfase era funcional e a execução dava-se por departamentos especializados.

Entretanto, diversos factores evidenciaram a importância de que as actividades funcionais deveriam ser executadas de forma integrada e harmoniosa para obter-se uma boa performance da organização.

O processo logístico não começa e nem termina nos limites da própria empresa.



Na verdade, o início dá-se na correcta escolha de relações com fornecedores, exigindo que o ciclo de distribuição esteja apto para atender plenamente às necessidades e expectativas do cliente final.

Para carvalho (2004, p.40) “ a integração interna da empresa não é suficiente para gerir em cadeia de abastecimento. A concorrência e a colaboração simultâneas são necessárias, ou fundamentais, como argumento a um novo paradigma de mercado, co-optição. O que significa que a rede, como um todo, terá capacidade excedentária para servir o mercado. Mas a empresa, individualmente, não o terá, pelo que ou se associa e concorre, ou morre.”

Para citar um exemplo, um produtor de arroz só atingirá sucesso pleno quando o consumidor aprovar a qualidade de seu produto e do serviço no momento da compra.

Isso reforça a ideia de que esse fabricante deve unir-se e focar sua atenção na agregação de valor para o cliente final.

Ou citado um exemplo concreto da Inogen, esta trabalha com uma transportadora, os clientes só ficaram satisfeitos, se chegar ao destino o produto correcto em perfeitas condições, num determinado dia e dentro de determinado horário.

Se isto não acontecer, toda a cadeia terá falhado, o cliente pode ter ficado bastante insatisfeito ou até mesmo deixar de ser cliente.

No entanto não terá sido a Inogen a causadora directa de tal situação, nesse momento deve rever-se as parcerias, e substituí-las caso seja necessário.

Isto mostra que existe também competição dentro das cadeias, e diante desse cenário, muitas empresas vêm fazendo esforços para organizar uma rede integrada e realizar de forma eficiente e ágil o fluxo de materiais e produtos, que vai dos fornecedores e atinge os consumidores.

As empresas que têm implementado a Gestão da Cadeia Logística estão a conseguir significativas reduções de stocks, optimização dos transportes e eliminação das perdas.

Como agregação de valor, estão conseguindo maior confiança e flexibilidade, melhoram o desempenho de seus produtos e estão a conseguir lançar novos produtos em menores intervalos de tempo.

Portanto, o Supply Chain Management consiste no estabelecimento de relações de parceiras, de longo prazo, entre os que compõem a cadeia logística, que passarão a planejar estrategicamente suas actividades e partilhar informações de modo a desenvolverem as suas actividades logísticas de forma integrada, através e entre suas organizações.

A visão funcional da logística deve ser abandonada, pois as informações precisam ser compartilhadas, entre todos os departamentos, e os relacionamentos devem ser construídos com base em confiança mútua.

Por último, e muitas vezes esquecido, está o fato de que o elemento humano é de suma importância e, portanto, as pessoas que compõem a organização deveram ser treinadas e estar preparadas para esta realidade.

### 2.3 Vantagem competitiva

A competitividade das organizações tem ditado a permanência destas no mercado. Ela é tratada por vários autores e podemos destacar alguns pensamentos sobre o tema:

“ Uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais “ (Barbosa,1999, p.23)

“ Uma empresa é competitiva quando existe habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerência, financeira e comercial”. (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999, p. 29)

“A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial.” (Porter, 1985)

“É através da estratégia que a empresa irá se posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência”. (Mintzberg, 2000)

A vantagem competitiva de uma organização é um conceito relacionado com a sua posição em relação às suas concorrentes, representa um conjunto de características que permitem a uma empresa diferenciar-se, por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes, obtendo assim um melhor posicionamento no mercado.

As vantagens competitivas somente serão vantagens e competitivas quando e se ajudarem a estabelecer uma oferta com características que forneçam razões para os seus clientes escolherem a sua oferta, e não a oferta dos seus concorrentes.

A vantagem competitiva é sempre relativa a algo dentro do mercado, neste caso é relativa aos concorrentes.

Por exemplo, a Inogen oferece um serviço de entrega de 24h, esta pode ser uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

Mas dificilmente, a vantagem competitiva advém de um único recurso da empresa, normalmente advém de uma associação deles.

Porém, o caminho mais curto para obter melhores posições no ambiente concorrencial é criar satisfação para os clientes através da entrega produtos ou serviços de valor superior no mercado, isto é, bens de qualidade superior, preços atractivos, distribuição eficaz, serviços honestos, atendimento diferenciado, publicidade efectiva, enfim como dito anteriormente, o resultado de um conjunto de esforços levados pela organização como um todo.

### 3. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

#### 3.1 Modelo das Estratégias competitivas Genéricas de Porter

O modelo das estratégias competitivas genéricas de Porter combina a natureza da vantagem competitiva com a Matriz Produtos/Mercados, segundo Porter dão origem a três estratégias genéricas alternativas (figura 1) que uma empresa pode seguir.

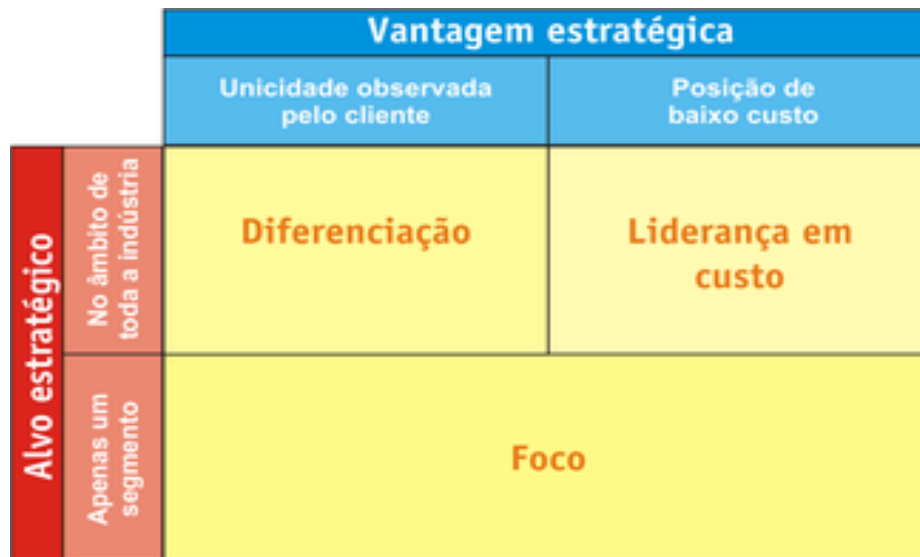


Fig. 1 – Modelo das Estratégias competitivas Genéricas de Porter<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fonte: Porter, Competitive Strategy in Wikipédia

### **3.1.1. Liderança em custos**

Neste tipo de estratégia descrita por Michael E. Porter a empresa procura tornar-se na empresa com custos mais baixos no sector de actividade.

Segundo esta estratégia a empresa apresenta um âmbito de actuação amplo e procura atingir diversos segmentos de mercado, sendo a própria amplitude da empresa um importante factor de vantagem ao nível dos custos.

Em geral, uma empresa que opta por uma estratégia de baixo custo produz um produto estandardizado, focando-se no essencial da produção e colocando a ênfase na obtenção de vantagens de custo.

As fontes de vantagem de custos variam fortemente com o sector de actividade e com a sua própria estrutura, podendo incluir o aproveitamento de economias de escala e de economias de gama, utilização de tecnologias patenteadas, acesso preferencial a matérias-primas e outros factores de produção, etc.

Na estratégia de liderança nos custos a organização pretende reduzir ao máximo os seus custos, podendo esses custos serem também logísticos, desde a obtenção da matéria-prima, seu transporte, a produção, o transporte do produto acabado e finalmente a entrega do produto ao cliente.

### **3.1.2 Diferenciação**

Neste tipo de estratégia a empresa procura ser única no seu sector de actividade nas dimensões mais valorizadas pelos consumidores.

Nesta estratégia a empresa selecciona um ou mais atributos mais valorizados no mercado, posicionando-se de uma forma única para satisfazer as

necessidades dos consumidores, segundo Porter esta singularidade permitirá à empresa obter uma recompensa através de um “preço-prémio”.

Os consumidores reconhecem que os produtores são melhores que os produtores dos concorrentes.

A empresa preocupa-se menos com os custos, pois pode cobrar um preço superior ao preço médio do mercado, é “oferecido” algo mais que os outros não oferecem.

### **3.1.3 Foco**

A estratégia foco não pode ser considerada uma estratégia totalmente diferente das estratégias de liderança em custos e de diferenciação, já que consiste na busca de conseguir obter uma dessas duas vantagens, ao nível de um segmento determinado.

Esta estratégia passa pela escolha de um alvo restrito, no qual por um meio diferente do custo, a empresa especializa-se atendendo a segmentos ou nicho específicos.

### **3.2 As aplicações logísticas**

Já vimos que a diminuição dos custos assim como a diferenciação ajudam a empresa a obter vantagem competitiva, mas como pode uma boa gestão logística ajudar efectivamente na diminuição dos custos ou a diferenciar os produtos?

Como se pode perceber a actividade logística está inserida em diversos pontos da organização, o que pretendo demonstrar nos seguintes tópicos, é como na prática a logística pode ajudar a empresa a adoptar uma das três estratégias e assim obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Nos vários pontos que considere como fontes de vantagem competitiva darei exemplos práticos, da Inogen ou de outras empresas.

#### **3.2.1 Sistemas de informação**

De acordo com Prates (1994, p. 34), “os sistemas de informação podem ser conceituados, do ponto de vista da sua gestão, como uma combinação estruturada de informação e práticas de trabalho, organizados de forma a permitir o melhor atendimento dos objectivos da organização, mas o ponto-chave da natureza dos sistemas de informação é as práticas de trabalho, e não as tecnologias de informação.”

Para Andreu et al. (1996, p.13), o “sistema de informação é um sistema como os demais existentes em uma empresa, encarregado de coordenar os fluxos e registos de informação necessários para realizar todas as funções da empresa.”

O fluxo de informações é um elemento de grande importância nas operações logísticas.

Pedidos de clientes, existências de stock, movimentações nos armazéns, documentação de transporte e facturas são algumas das formas mais comuns de informações logísticas.



Antigamente, o fluxo de informações baseava-se principalmente em papel, resultando em uma transferência de informações lenta, pouco confiável e propensa a erros.

Hoje em dia o desenvolvimento da tecnologia da informação vem permitindo às empresas executarem operações que antes eram impensáveis, veio tornar o processo logístico mais simples, eficaz e rápido.

Uma gestão de informação eficaz permite reduzir a margem de erro, assim como também reduz por consequência a insatisfação do cliente, além disso, permite o aperfeiçoamento do serviço trabalhando para a melhoria contínua.

O pedido do cliente serve como mensagem de comunicação que desencadeia o processo logístico.

O ciclo típico de pedido consiste nas seguintes etapas:

1. Entrada do pedido;
2. Processamento do pedido;
3. Verificação de stock para satisfazer pedido;
4. Expedição do pedido;
5. Entrega do pedido.

Se todas as etapas forem efectuadas no tempo certo, de forma correcta, todo processo decorrerá correctamente, o no final do ciclo quando o cliente receber o produto, ficará satisfeito. Para isso é também importante que haja uma comunicação eficaz entre empresa, clientes e fornecedores.

A velocidade e a qualidade dos fluxos de informações têm um impacto directo no custo e na eficiência da operação como um todo, uma comunicação precisa e sem atrasos é fundamental.

Logo esta é uma área que oferece um potencial considerável para a melhoria do desempenho da logística.

O sistema de processamento de pedidos utilizado na Inogen é o programa denominado Gexor, pode dizer-se que é o centro nervoso do sistema logístico.

Além de ser nele que se processa todo o ciclo do pedido, pode nos dar acesso a várias informações relevantes, como a existência de stocks, consumo médio por mês de cada produto, o histórico de cada cliente, stock médio de segurança, e todo um conjunto de informações que auxilia na gestão dos stocks.

Além disso ainda oferece informações financeiras e contabilísticas. Ele é um importantíssimo instrumento de trabalho na INOGEN.

Hoje em dia com o rápido desenvolvimento da tecnologia e sistemas de informação, todas as empresas praticamente trabalham informaticamente a questão da gestão dos stocks, não será por si só fonte de diferenciação dos concorrentes, mas é bastante importante um bom sistema de informação, pois dá-nos toda as informações logísticas necessárias e reflecte, em tempo real as alterações efectuadas no pedido de cliente.

### **3.2.2 Tecnologia**

A tecnologia tem avançado muito e as transformações nas organizações são casa vez maiores.

Os impactos desses avanços nas pessoas dentro de uma empresa são os mais diversos, provocando mudanças bastante profundas na forma como aquelas empresas realizam negócios.

No campo da logística esses avanços são cada vez mais determinantes para a sobrevivência da empresa.

Uma empresa que descobrir uma tecnologia para levar a fim uma actividade melhor do que os seus concorrentes e obtém deste modo, vantagem competitiva.

Vejamos o exemplo da Inogen, em breve vai ser implementado o sistema de rádio frequência. Nesta caso não foi a empresa que descobriu a tecnologia, mas irá sim adquiri-la.

A utilização desta ferramenta procura evitar potenciais falhas e propõe acções de melhoria nos processos.

A tecnologia Radio Frequency Identification (RFID) é um sistema que utiliza dispositivos electrónicos e que através da comunicação das ondas rádio faz o reconhecimento de “coisas” em tempo real, na presença de determinados componentes.

É um método de identificação automática que faz uso de ondas electromagnéticas para circuitos integrados e compatíveis em RF (Chiesa et al.,2002).

Identifica inequivocamente objectos, animais ou pessoas e que não necessita de contacto físico para proceder à identificação (Barcoding, Inc).

Em suma, a RFID é um método de identificação único de itens através de ondas rádio (York, 2003).

É cada vez mais importante para os clientes que não exista falha na execução do serviço/fornecimento do bem, pois causa insatisfação no cliente, a INOGEN irá beneficiar com esta tecnologia de rádio frequência.

A tecnologia RFID dá a possibilidade de ter acesso a informação durante o ciclo de vida do produto como:

- Data de fabrico
- Origem
- Método de fabricação
- Data de fabricação
- Dimensões
- Fabricante
- Processo
- Decomposição do produto
- Data de registo
- Centro de distribuição
- Número de identificação do produto

- Destino
- Pontos de passagem
- Preço
- Data de comercialização
- Data de pagamento
- Data de expiração
- Dados referentes à reciclagem, entre outros.

A RFID aumenta a rentabilidade do negócio através da eficiência da gestão de stocks.

Caso as empresas concorrentes não utilizem o mesmo sistema, poderão estar numa posição de inferioridade em relação à Inogen.

### **3.2.3 Transporte**

Os transportes é uma actividade muito importante para a maioria das empresas, pois nenhuma pode operar sem fazer deslocar os seus produtos.

Os transportes deixaram de ser encarados apenas como a simples actividade de movimentação, para se tornar num elo estratégico entre clientes e fornecedores.

O custo de transporte pode representar até 60% dos custos logísticos, portanto existir um controlo rigoroso sobre estes. ( Gomes, 1998, p.72)

Por exemplo, na Inogen as entregas aos clientes podem ser feitas de várias formas:

- O Cliente desloca-se directamente à Inogen.
- As entregas são feitas pelas comercias, que vão visitar o cliente e aproveitam a viagem para entregar uma encomenda já pedida anteriormente.

- São também efectuadas por um colaborador da INOGEN que têm precisamente esta função de distribuição (entre outras).
- Entregues por transportadora.

Nem sempre se justifica o nosso motorista efectuar a distribuição. Vamos supor que é necessário entregar uma ou duas caixas no Algarve, caso seja o nosso colaborador a efectuar a entrega, ficará bastante dispendiosa a viagem, o custo das portagens, do combustível e ainda do tempo de trabalho.

Mas caso o produto seja enviado por transportadora o custo é muitíssimo inferior (cada caixa despachada terá um custo de aproximadamente 3 euros).

Como pudemos verificar, é necessário que seja avaliada cada situação isoladamente, e depois verifica-se qual a melhor opção, de modo a minimizar o custo.

Nas operações de importação e exportação é ainda mais importante esta etapa. A decisão sobre o tipo de transporte a ser utilizado envolve aspectos financeiros, comerciais e operacionais.

Portanto, esta etapa de planear uma operação internacional requer ainda mais atenção e cautela.

#### **3.2.4 Logística reversa**

Logística reversa é um termo bastante geral, mas no sentido amplo, Logística reversa significa o conjunto das operações relacionadas com reutilização de produtos e materiais.

É também considerado o processo inverso da logística, ou seja a movimentação dos produtos do consumidor em direcção ao produtor na cadeia de distribuição, pode ser considerada como uma reciclagem, reutilização de materiais, tratamento de resíduos, substituição, etc.

Sendo que este conceito além de trazer vantagens para a empresa, em termos de custos, pois pode, por exemplo reaproveitar materiais, é também uma forma de proteger o meio ambiente.



Figura 2 – Ciclo de Logística Reversa

Mas verifiquemos uma situação concreta. Na Inogen todas as vacinas e medicamentos de frio deverão ser embalados em caixas de esferovite que conservam o frio, e dentro das caixas deverá existir também acumuladores de frio, ou seja placas de gelo.

Os produtos chegam a Inogen nestas caixas, que são reaproveitadas para serem enviadas aos clientes, e normalmente quando existe essa possibilidade o cliente devolve novamente a caixa.

Existem caixas que voltam várias vezes à empresa, e só são postas no lixo, quando já não existe possibilidade de reutilizar.

Tendo em conta que saem em média 8 caixas de frio por dia, e terão um custo de aproximadamente 4 euros cada caixa, esta é também uma maneira de reduzir custos e não cobrar ao cliente o valor adicional da caixa.

O uso de embalagens que retornam é uma medida proposta para aumentar o lucro da empresa e diminuir impacto ambiental.

### 3.2.5 Inovação

A capacidade de inovação de uma empresa e a intangibilidade de recurso, têm sido crescentemente apontada como uma fonte de vantagem competitiva das empresas de sucesso.

A intangibilidade está associada à dificuldade de serem imitados ou substituídos pelos competidores.

A teoria que apoia este raciocínio é a chamada “Teoria Baseada em Recursos”.

Tidd (2001) formula que conceitualmente não é difícil estabelecer a relação entre a inovação e a competitividade, e por consequência, o desempenho das empresas.

A forma como a inovação afecta a posição competitiva de uma empresa varia de acordo com a profundidade da inovação, permitindo à empresa inovadora desde a simples criação de uma nova relação custo-benefício para seu produto até o estabelecimento de um novo padrão de competição que modifique o modelo vigente antes da inovação.

A questão da importância da inovação para a criação de vantagem competitiva é desenvolvida por Besanko et al. (2000), numa perspectiva económica neoclássica.

Os autores argumentam que a vantagem competitiva origina-se na habilidade de uma empresa para explorar as oportunidades criadas por choques de mercado.

Estes seriam causados pela introdução de novos produtos ou serviços, ou de produtos ou serviços similares a preços inferiores, suportados por custos de produção menores.

Besanko e outros (2000) também chamam atenção para o facto de que inovar torna-se ainda mais necessário em um ambiente bastante competitivo, uma vez que as vantagens competitivas têm menor período de sustentação.

Também Porter (1989), refere a importância da questão da inovação, o autor destaca que, “ a transformação tecnológica e um dos principais condutores de concorrência”. (Porter refere-se à transformação tecnológica como inovação).

### **3.2.6 Parcerias Logísticas**

É bastante importante o estabelecimento de parcerias e a existência de cooperação com os fornecedores para que o ciclo de distribuição esteja apto a atender plenamente às necessidades e expectativas do cliente final.

Muitas empresas perceberam que a cooperação e a proximidade nas relações entre o fornecedor e o comprador, melhora a qualidade do serviço/produto.

Surgiu então o conceito de “co-produção”, que pode ser definida como: “ o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores, com base na confiança mútua” (Booz a Hamilton, in Cristopher, 1997, p 212).

Os benefícios de um relacionamento de co-produção são:

- Prazos de entrega mais curtos;
- Promessas de entrega confiáveis;
- Menos quebras de programação;
- Níveis de stock mais baixos;
- Implantação mais rápida das modificações de projecto;
- Menos problemas de qualidade;
- Preços competitivos estáveis;
- Maior prioridade dada aos pedidos.

A INOGEN vende em Portugal e também para fábricas localizadas em Espanha.



Normalmente os produtos vendidos são produtos de limpeza, o fornecedor desses produtos está localizado em Portugal e também em Espanha.

Este facto traz bastantes vantagens pois quando a Inogen recebe uma encomenda deste género, só neste momento é que encomenda também ao fornecedor. Esta situação tanto serve para clientes localizados em Espanha como em Portugal, o funcionamento é idêntico.

Neste caso não existe necessidade de ter stock de segurança, ou seja é uma situação benéfica para a empresa, pois os stocks representam capital investido.

Neste caso quem faz a gestão de stocks e terá de ter stock disponível é a empresa fornecedora.

No entanto, qualquer deficiência na entrega da encomenda, é responsabilidade da Inogen, a responsabilidade é sempre atribuída à empresa vendedora e não ao prestador do serviço, isto é uma desvantagem, mas cabe à empresa vendedora fazer uma correcta escolha dos seus parceiros.

### **3.2.7 Gestão de stock**

A actividade de controlo de stock é crítica por causa da necessidade financeira de manter um nível de stocks de produtos em quantidade adequada para satisfazer as necessidades dos clientes ou da produção.

O dinheiro investido em inventário torna-se indisponível para outros fins, um bom controlo de inventário começa na determinação do nível de stock necessário para atender ao cliente, tentando ter o mínimo dinheiro investido no stock, isto tendo sempre em conta satisfazer o cliente.

Não é fácil prever a procura, ou seja não é fácil determinar a quantidade de produtos e serviços que os clientes necessitarão em determinada situação.

Existe vários modelos matemáticos para prever a procura, no entanto estes não têm em conta uma série de aspectos imprevisíveis, mas as empresas podem tentar antecipar algumas situações tendo em conta alguns factores.

É importante ter um conhecimento sábio do mercado e estar atento às notícias e tudo o que se passar “à volta” da empresa.

Um cliente que faliu, um novo concorrente que surgiu, um novo produto substituto que surge no mercado, são exemplos de situações que podem alterar a procura de um momento para outro. É necessário estar alerta para este tipo de situação.

Na Inogen é possível prever algumas situações, no verão com o tempo quente surgem mais moscas nas instalações pecuárias, à partida, a procura de produtos para matar as moscas irá aumentar e é necessário aumentar o stock.

Como podemos verificar esta situação não é possível prever com modelos matemáticos, é necessário que exista por parte da pessoa que encomenda uma certa sensibilidade e conhecimento do mercado.

### **3.2.8 Controlo de validade**

O controlo das validades não se aplica a todos os produtos, no entanto como na Inogen existem bastante produtos com fim de validade, sendo que são produtos de grande valor monetário, achei se seria relevante discutir este assunto.

É importante estabelecer prazos de aceitabilidade para receber certos produtos, por exemplo não aceitar produtos com validade inferior à um ano, mas logicamente isto irá depender do tipo de produto se têm alta ou baixa rotatividade.

Como também já foi referido anteriormente no relatório sempre que existem produtos de validade curta na Inogen, estes são vendido com algum desconto, ou até mesmo é devolvido ao fornecedor para tentar vender a um outro cliente.

Este ponto está no fundo também ligado ao ponto anterior, como não é possível prever a procura, pode acontecer este tipo de situação, as quebras no stock são muito prejudiciais à empresa, estes produtos irão para o lixo, e teram de ser pagos ao fornecedor, é um prejuízo substancial.

## Conclusão

O estágio curricular é uma forma das universidades inserirem os alunos no mundo do trabalho, no meu caso particular o balanço é bastante positivo, fui muito bem recebida por todos os colegas de trabalho, estes foram me apoiando ao longo do estágio, ajudando-me a desenvolver competências de trabalho em equipa.

A meu ver o estágio foi de grande importância no começo da minha vida profissional e também pessoal, não só pelas funções que desempenhei como por uma série de aspectos que não são visíveis, como por exemplo, adaptar-me ao novo grupo de trabalho, ou perceber a cultura e valores da empresa.

As tarefas entre colaboradores estão de certo modo interligadas e complementam-se, daí que as boas relações sejam bastante importantes.

A realização do estágio permite-nos colocar em prática, não todos mas alguns dos ensinamentos que obtemos enquanto estudantes e a ganhar um conjunto de competências, que só são possíveis quando realmente fazemos parte de uma organização.

As cadeiras que tive durante o curso que se adequaram mais à área, foram talvez as cadeiras ligadas aos sistemas de informação.

Não penso que tenha existido distinção na utilidade de cadeiras pertencentes à Licenciatura ou ao Mestrado.

Penso que, de alguma maneira quase todas as cadeiras são postas em prática, mesmo sem darmos conta, como por exemplo o marketing, gestão pela qualidade total, ou estratégia empresarial.

Durante o estágio foi-me sugerido que elabora-se um relatório com alguns pontos fracos que pensava existir no departamento de logística, normalmente alguém de fora da organização têm uma noção diferente das pessoas que fazem parte dela, verifiquei algumas falhas, nomeadamente no cumprimento nos procedimentos.

Com a experiência adquirida no departamento de logística e a elaboração do presente relatório aprendi que logística bem praticada torna a empresa mais

eficiente, garantindo assim a integridade e prazos de entrega aos envolvidos na cadeia de logística, proporcionando lucro e satisfação de todos.

Por vezes não é dada à logística a sua devida importância, e no cenário actual, preocupar-se com a logística tornou-se fundamental nas empresas.

Ao ser correctamente aplicada, a logística permite desenvolver estratégias para a redução de custos e o aumento do nível de serviço oferecido ao cliente.

Como essas duas condições, isoladamente ou em conjunto, possibilitam o estabelecimento de diferenciais competitivos, justifica-se que este seja o caminho escolhido por um número crescente de empresas para buscar vantagens sobre a concorrência.

Um sistema logístico eficiente irá criar uma menor necessidade de recursos e alavancar melhores resultados. Isto permite uma grande eficiência e esta irá ser reflectida em melhores índices financeiros.

Porém a logística não deve ser vista como a salvação para uma empresa com maus resultados, mas sim vista como uma opção que já foi adoptada por muitas empresas e, até mesmo por países, para o aumento de sua competitividade.

Porém, a logística por si só, não alcançará esses resultados, é necessário que esteja inserida no plano de negócio da organização e coordenada com os restantes esforços para atingir sucesso no seu mercado de actuação.

## Bibliografia

ANDREU, R. et al. Estrategias y sistemas de inforcción, in GOMES, Carlos Francisco Simões et al. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

BALLOU, Ronald H. — *Business logistics/supply chain management : planning, organizing and controlling the supply chain*. 5th ed. Upper Saddle River : Pearson/Prenti Hall, 2004.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organizações e logística empresarial. São Paulo: BOOKMAN, 2001.

BALLOU, Ronald H. Business Logistics – Importance and Some Research Opportunities , Gestão e Produção 1997.

BERTAGLIA, P. R. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento: Entendendo a cadeia de abastecimento integrada*. São Paulo: Atlas, 2001.

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

CARVALHO, José Crespo de, A lógica da logística. Lisboa: Sílabo, 2004.

CHOPRA, Sunil ; Peter Meindl — *Supply chain management : strategy, planning, and operation*. 2nd ed. Upper Saddle River : Pearson/Prentice Hall, 2004.

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos, in GOMES, Carlos Francisco Simões et al. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

DICIONÁRIO UNIVERSAL DA LÍNGUA PORTUGUESA, Lisboa, Texto Editores, 2007.

FLEISHER, Craig S. ; BENSOUSSAN, Babette E. - *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2003.

GOMES, Carlos Francisco Simões et al. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

GERDEMAN, J. D. (1995). Radio frequency identification application 2000. Research Triangle Consultants, Inc.

LAMBERT, Douglas M. ; James R. Stock ; Lisa M. Ellram. Fundamentals of logistics management. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis L.; e FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão et ali. Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo, Atlas, 1999.

PORTER, Michael E., Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, New York, Free Press, 1985.

PRATES, M. de C. Filho. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, nov/dez. 1994. In carlos.

SANTOS, Francisco Lopes dos, Estratégia e competitividade, Lisboa, CIFAG, 1990.

Acedido em 10 Setembro de 2011 em <http://www.administradores.com.br/>

Francisco Ferraes Neto et al.; Coleção Empresarial de Gestão, acedido a 10 de Setembro de 2011 em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/4.pdf>