

**A IMPORTÂNCIA DA SINERGIA ENTRE A LOGÍSTICA E A PRODUÇÃO COMO  
DIFERENCIAL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**  
**THE IMPORTANCE OF SYNERGY BETWEEN LOGISTICS AND PRODUCTION AS A DIFFERENTIAL  
STRATEGIC OF ORGANIZATIONS**

**Jose Henrique Roberto\***  
**André Rogerio Berto\*\***

**RESUMO:**

A busca por diferenciais estratégicos é um fator importante para a sobrevivência das organizações. Dessa forma, as organizações buscam adotar em seus processos de produção, algo que sirva de diferencial e que possa agregar valor por atender as necessidades dos consumidores ou à empresa pela melhor utilização dos seus recursos. Esse trabalho apresenta resultado de pesquisa realizada com dez empresas que possuem a área de produção estruturada. Foi aplicado questionário com treze perguntas para avaliar alguns modernos princípios de gestão de operações. A conclusão é que a procura pela sinergia potencial existente entre as áreas da logística e da produção passou a ser um campo de ação para o administrador que pode gerar um diferencial estratégico para a organização devido a maior rapidez na entrega, a redução do nível de estoques e melhor utilização dos recursos utilizados no processo produtivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Estratégica, Gestão de Operações, Gestão da Cadeia de Suprimentos.

**ABSTRACT:**

The search for strategic differentials is an important factor for the survival of organizations. Thus, organizations seeking to adopt in their production processes, something that serves as a differential and can add value by meeting the needs of consumers and the company by better use of their resources. This paper presents results of research conducted with ten companies that have structured the production area. A questionnaire with thirteen questions to assess some modern principles of operations management. The conclusion is that the search for the potential synergy between the areas of logistics and production became a field of action for the administrator can generate a strategic advantage for the organization due to faster delivery, reduced inventory levels and better use of the resources used in the production process.

**PALAVRAS-CHAVE:** Strategic Management, Operations Management, Supply Chain.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente com produtos e serviços que possuem a mesma qualidade os administradores das organizações buscam criar diferenciais para sobreviver em um ambiente cada dia mais globalizado. Uma importante ferramenta administrativa é a construção de um bom planejamento estratégico que busque agregar a logística e a produção da organização, e que esteja vinculada a gestão industrial e a satisfação do cliente final.

Este planejamento estratégico feito de forma adequado tende a trazer retorno positivo a organização, pois todos os materiais, insumos e o próprio maquinário da organização podem ser utilizados de forma adequada, evitando a ociosidade dos mesmos.

Todo processo produtivo de uma organização tem inicio a partir do contato do cliente que emite um pedido, diante disto surge toda a logística da organização envolvendo todos os departamentos antes mesmo que tal pedido entre no processo de produção ou execução no caso de organizações que prestam serviços.

A produção por sua vez quando possui um suporte adequado de todo planejamento tende a possuir maquinários adequados e mão de obra especializada que busca evitar ociosidade no processo e principalmente reprocesso, já que tal

problema é responsável pelo atraso na entrega e por reclamações efetuadas por clientes.

A logística adequada é responsável pela execução do processo no tempo hábil, na economia pela utilização de insumos que estão à disposição no momento adequado, pela entrega ao cliente no prazo acertado e principalmente nos dias atuais pelo retorno do produto após a sua utilização ou de seus resíduos.

A finalidade deste trabalho é demonstrar que organizações que buscam agregar de forma estratégica a logística e a área de operações, tende a obter um maior retorno, pois a gestão industrial adequada tende a reduzir os custos embutidos no processo produtivo, possibilitando uma maior rentabilidade no processo, uma maior satisfação de seus clientes e uma menor necessidade de investimento em insumos e matéria-prima que ficam ociosos no estoque físico da organização.

Com isso o processo de produção ou mesmo o de prestação de serviço tende a ficar menos oneroso, possibilitando que as organizações possam ter maior poder de concorrência frente a um mercado competitivo que nos dias atuais dependendo do tipo de setor em que a mesma está embutida sofre influências fortes de organizações de outros países.

Outro fator importante com esta sinergia é a diminuição de estoques de matéria-prima e de grandes locais para o armazenamento e manuseio de todos esses materiais, e de pessoas que façam todo o gerenciamento dos mesmos. Essa pesquisa visa demonstrar a importância da sinergia entre a logística e a produção como diferencial estratégico das organizações.

## 1.1

# **1 A IMPORTÂNCIA DA SINERGIA ENTRE A LOGÍSTICA E A PRODUÇÃO COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**

“Estratégia é definida como o caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. (OLIVEIRA, 2007, p.5)

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais. (OLIVEIRA, 2007, p.4).

“Administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado em seu ambiente” (CERTO, 1993, p. 6). Segundo Certo (1993, p. 9) uma organização pode obter diversos benefícios quando colocam em prática estratégias adequadas, entre eles uns dos mais importantes é o retorno financeiro, outro não menos importante é o comprometimento dos membros da organização em projetos de longo prazo. Por outro lado uma administração estratégica mal concebida pode colocar em risco todo o projeto, produtos ou serviços desenvolvidos por uma organização. É cada vez maior o número de organizações que buscam agregar ao processo produtivo um diferencial que possa trazer de alguma forma um retorno principalmente financeiro, e que seja algo que possa durar longo prazo.

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma 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 a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. (OLIVEIRA, 2007, p.6).

ÁREAS	BENEFÍCIOS
Materiais e Patrimônios	Acerto no layout da organização proporcionando uma economia em relação a funcionários, um melhor aproveitamento das instalações e uma melhor projeção para crescimento devido à flexibilidade, demonstração de preocupação com o meio ambiente.
Rh	Melhores condições de contratar profissionais qualificados, devido à existência de um objetivo específico, e o desenvolvimento dos colaboradores inseridos na organização utilizando para isso cursos internos ou profissionais externos.
Finanças	Maior economia no processo geral da organização devido à existência de uma visão futura, que busca envolver todas as áreas e dessa forma utilizar os recursos em projetos realmente necessários.
Mkt	Desenvolvimento de produtos com qualidade e aceitação no mercado consumidor, utilizando pesquisas como fontes de necessidade da sociedade para o surgimento de novos produtos.
Produção	Menor ociosidade da produção com maior retorno de rentabilidade, menor descarte de produtos utilizando como fonte a qualidade total, utilização da tecnologia como parceria objetivando ganho de competitividade

Quadro 1 - Os Benefícios da Administração Estratégica

## 1.2

Segundo Oliveira (2007 p. 11) a administração estratégica quando bem implementada e desenvolvida pode proporcionar as organizações diversos benefícios, sendo os mesmos a curto, médio ou longo prazo, de acordo com a situação e a realidade de cada organização. Entre os benefícios que o mesmo autor aborda podem ser destacados:

- Modelo de gestão mais simples, flexível e sustentado o que pode proporcionar a aproximação dos diversos itens do processo, ou seja, os dados, informação, decisão, ação, avaliação e retro alimentação, pois se considera que o indivíduo seja o foco principal do processo decisório.
- Identificação facilitada das capacitações e incapacitações dos profissionais da organização, utilizando para isso análises e debates onde se busca identificar na tarefa e em tempo real as capacitações, conhecimentos, habilidades decisórias e operacionais de cada indivíduo.
- Consolidação de postura da atuação empresarial voltada para as necessidades e expectativas do mercado, utilizando pesquisas de mercado adequadas, visualizando se o cenário externo está vinculado com a realidade interna da organização.

- Melhoria nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade das organizações, oferecendo dessa forma a cada funcionário visualizar o seu real papel atual e futuro e servindo como referência para novos profissionais.
- Incremento na amplitude de atuação e no resultados das organizações, utilizando a administração estratégica que possui uma maior abrangência,
- Segundo (MEREDITH, 2002, p.18) o setor de produção não é fundamental somente para as organizações, mas também para todas as pessoas envolvidas no processo, seja no lado profissional ou pessoal, independente do cargo ocupado pelo mesmo. Todas as pessoas devem trabalhar de forma a acrescentar valor aos insumos utilizados no processo e principalmente produzir produtos com qualidade, esses valores podem como ser apresentados em forma de relatórios adequados, informações importantes, produtos ou serviços. O sistema de produção está definido em termos de insumos, ambiente, produtos, sistema de transformação e os mecanismos utilizados para monitorar e controlar o processo.

“A função produção, entendida como o conjunto de atividades que levam a transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade, acompanha o homem desde a origem.” (MARTINS, 2005, p.2). Com o surgimento da produção enxuta que trouxe novas técnicas e conceitos, alguns conceitos foram apresentados como a seguir:

- Just-in-time: processo que gerencia a produção, objetivando o maior volume de produção, utilizando o mínimo de matéria-prima, embalagens, estoques intermediários, recursos humanos, ou seja, utilizar os mesmos no momento exato.
- Engenharia simultânea: refere-se à participação de todas as áreas da organização, clientes e fornecedores no desenvolvimento de projetos de novos produtos, buscando como resultado a redução de prazos, custos e problemas de fabricação ou comercialização.
- Tecnologia de grupo: busca-se identificar as similaridades físicas dos componentes, para que possa utilizar os mesmos processos de fabricação.
- Consorcio Modular: Tendo a Volkswagen caminhão como a primeira fábrica no Brasil a utilizar esse conceito, onde diversos parceiros trabalham juntos dentro da planta da organização, em seus respectivos módulos, para a montagem dos veículos, tendo como responsabilidade as operações na linha de montagem.
- Células de produção: Unidade de manufatura ou serviço, que estão dispostas em uma ou mais estações de trabalho, com mecanismos de transporte e de estoques intermediários entre elas. Dispostas em forma de “U” para facilitar a maior velocidade de produção. Tem como vantagem a melhoria da qualidade já que o defeito na maioria das vezes é detectado e corrigido na própria estação.

- Desdobramento da função qualidade: Metodologia que visa durante todo o projeto de um produto, introduzir as principais exigências do consumidor, afim não somente de atendê-las como também suplantá-las.
- Comakership: O mais alto nível de relacionamento entre fornecedor e cliente, traduzidos por conceitos como o de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada.
- Sistemas flexíveis de manufatura: Conjunto de máquinas de controle numérico interligadas por um sistema central de controle e por um sistema automático de transporte (FMS).
- Manufatura integrada por computador: Integração total manufatureira da organização por meio de sistemas de computadores e filosofias gerenciais.
- *Benckmarking*: Comparações de operações de determinados setores da organização em relação a outros setores ou até mesmo a outros setores de concorrentes diretos e indiretos. Pode ocorrer interna ou externamente a organização e tem por objetivo melhorar a criatividade da organização, tendo como exemplo na maioria das vezes as organizações líderes no segmento.

Segundo Fleury (2000, p.127) aborda que um dos principais pilares da logística empresarial nos dias atuais, é o conceito de logística integrada, que busca mudar a visão das funções da logística de forma isolada e busca mostrar que as mesmas fazem parte de um componente operacional da estratégia. O mesmo autor no moderno conceito de logística integrada está o entendimento de que logística deve ser vista como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial que busca agregar valor por meio de serviços prestados aos seus clientes. Entre os serviços oferecidos pode ser considerada dentro dos padrões de necessidade, a disponibilidade de produtos, prazos de entrega, consistências dos prazos, flexibilidade do serviço, serviço pós-venda entre outros.

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2001, p.36).

Segundo Bertaglia (2009, p.4) o perfeito conhecimento da cadeia de abastecimento integrada pode ser considerado como vantagem competitiva para as organizações que conhecem perfeitamente seu papel estratégico. Toda a administração da cadeia de abastecimento requer um entendimento de todo o impacto

que pode ser causado a organização, aos seus processos e a sociedade. De um modo geral as organizações necessitam saber que o simples fato de saber que a demanda afeta o seu processo não as torna competitivas, mas que devem ser levados em conta toda a satisfação das necessidades dos seus clientes e consumidores.

A cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar e para a data que os clientes e consumidores os desejarem. (BERTAGLIA, 2009, p.5).

Segundo Bertaglia (2009, p.7) existem vários modelos de cadeias de abastecimento integrado, porém alguns fatores devem ser levados em consideração e que podem ser considerados como diferencial competitivo, como a quantidade de fornecedores, onde os mesmos estão localizados, qual o volume de compra efetuado pela organização em cada um de seus fornecedores e sua importância nas operações. Em seguida algumas características importantes.

- Localização das organizações: O posicionamento geográfico tem reflexos importantes nos custos e fluxos logísticos, dessa forma sempre que houver a necessidade da construção de um novo local devesse levar em consideração a localização dos clientes, fornecedores e as facilidades de transporte.
- Distribuição Física: Algumas organizações movimentam os produtos e materiais vindos dos fornecedores, em seguida utilizando em suas plantas e depois distribuindo em centros de distribuição de maneira simples, ou seja, utilizando para isso um único local, outras fazem todo o processo de uma maneira mais complexa utilizando várias plantas, vários centros de distribuição, intermediários, operadores de logística. Dessa maneira é importante verificar como e por quem esta sendo feito, já que além de impactar nos custos reflete no cumprimento da entrega e na qualidade dos serviços prestados.
- Administração dos estoques: Deve receber atenção especial, já que engloba diferentes etapas do processo, matéria-prima, produto semi-acabado, e acabado o que pode refletir na melhor utilização dos recursos financeiros e a redução do nível de capital investido.
- Modo de transporte: Levar sempre em conta as vantagens e desvantagens em relação à infraestrutura de transporte existente na cadeia de logística, a confiabilidade e os custos. No país o transporte ferroviário tem apresentado problemas críticos que tendem a ser resolvidos com as privatizações, mas a preferência ainda continua no transporte rodoviário.
- Fluxo de informação: Interligado ao movimento físico

Segundo Fleury (2000, p.126) o transporte é considerado uma das principais funções logísticas, pois além de representar cerca de 60% dos custos logísticos, tem função fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço ao cliente. As principais funções do transporte na logística estão ligadas às dimensões de tempo e utilidade de lugar, ou seja, disponibilizar produtos onde exista demanda, dentro do prazo adequado na visão do cliente. Apesar de todo o avanço tecnológico que permite a troca de informação entre fornecedores e clientes em tempo real, o transporte continua sendo fundamental para que sejam atingidos os objetivos logísticos, que consiste em colocar o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível.

O mesmo autor aborda que várias empresas brasileiras buscam atingir tais objetivos em suas operações logísticas, mais especificamente na função do transporte, e com isso criar um diferencial competitivo para a organização. Todo o processo tem início a partir do momento em que a organização busca investir em tecnologia da informação, que permite um melhor planejamento e controle da operação, assim como melhor solução intermodal que permite uma redução significativa nos custos. Podem ser citadas como exemplos deste tipo de projeto, a Souza Cruz, Coca-Cola, Alcoa, Brahma, Martins, etc.

Segundo Russo (2009, p.102) a gestão de estoque que envolve o planejamento, o dimensionamento e o controle de estoque, são funções indispensáveis para uma boa gestão de operações produtivas em qualquer tipo de organização. Todo o estoque existente tem a finalidade de absorver as variações de ritmo de produção, sem dispor de muito recurso financeiro para suprir as necessidades do processo produtivo.

Fleury (2000, p.39) aborda que o período entre 1980 e 2000 foi marcado por grandes transformações, especialmente no que diz respeito à função de operações. Todo o movimento de qualidade total e o conceito de produção enxuta trouxeram um conjunto de técnicas e procedimentos como o JIT (Just in time) CEP (Controle Estatístico de Processo) QFD (Quality Function Deployment – Desdobramento da Função Qualidade), Kanban e engenharia simultânea.

Seguindo as mudanças surgiram mais dois outros conceitos, a logística integrada que veio impulsionada pela revolução da tecnologia da informação e pelas exigências dos serviços de distribuição. O outro conceito foi o Supply Chain

Management (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos que apareceu no início dos anos 90 e não demonstrava ser uma extensão da logística integrada pois tratava não somente da parte de logística, mas da integração dos processos da cadeia de suprimentos.

Segundo Pires (2010, p.29) o Supply Chain abrange todos os esforços envolvidos na produção e na liberação de um produto final, ou seja, desde os fornecedores até o cliente final da organização. Outro fator importante desde o surgimento da expressão SCM, foi levar em conta os potenciais benefícios da integração das funções de compras, manufatura, vendas e distribuição.

## **2. 2 METODO**

### **2.1 INSTRUMENTOS**

Foi utilizado um questionário com treze questões atendendo aos requisitos da pesquisa de campo. Os questionários continham perguntas relacionadas a:

- Eficácia do processo da empresa de planejamento estratégico na organização como um diferencial
- Participação dos níveis táticos e operacionais no processo de planejamento e implementação estratégica da empresa
- Reversão dos investimentos no processo de planejamento estratégico em benefícios para a empresa
- Existência de um planejamento de produção adequado e benéfico a sua logística de suprimentos
- Obtenção de retorno com o processo de informatização da organização
- Importância dada a qualidade de seus produtos na visão de seus clientes no planejamento estratégico
- Utilização de um sistema de logística próprio para a distribuição de seus produtos ou serviços aos seus clientes
- Existência de uma gestão de estoque na organização, baseado no confrontar o material, insumos, produto final físico com o existente no sistema de informática utilizado.
- Posse de um sistema de armazenamento que possibilite uma melhor gestão, evitando problemas como produtos vencidos, excesso de estoque de produto acabado



- Utilização do sistema ERP para agregar todos os departamentos para um melhor fluxo de informação e com isso um ganho de competitividade
- Posse de uma equipe de venda (comercial) que trabalhe em sinergia com a área de produção e planejamento de produção
- Utilização das informações da área de vendas como fonte para o planejamento de produção
- Gestão adequada da cadeia de suprimentos adequada de acordo com o planejamento estratégico elaborado

## 2.2 POPULAÇÃO

O universo da pesquisa foi feito através da aplicação de questionário a organizações que possuem áreas de produção ou utiliza de alguma forma a logística para efetuar serviços ou transportar produtos para distribuição.

O questionário foi enviado a dez organizações de grande e médio porte que tem a logística empresarial como fonte de estratégia empresarial. Obteve-se um retorno de 80% das empresas pesquisadas, sendo um elevado índice a ser considerado na região de Londrina.

## 2.3 PROCEDIMENTO

Constatou-se na pesquisa dificuldade diante da aquisição das informações das organizações, já que algumas informações fazem parte de seu planejamento estratégico. Utilizou-se de um questionário com perguntas fechadas para facilitar a resposta, visto que alguns dos respondentes provavelmente não participariam se fosse um questionário com perguntas abertas.

A coleta de dados ocorreu em quatro etapas, descritas a seguir:

1ª. Etapa: Levantamento das empresas que atuam na região possuem áreas de produção e com operações logísticas como processo importante dentro de sua cadeia de valor.

2ª. Etapa: Envio dos questionários aos responsáveis pelas áreas de produção e/ou logística, seguido de contato pessoal telefônico ou pessoal.

3ª. Etapa: Coleta das respostas enviadas por e-mail ou entregues pessoalmente pelos respondentes ao pesquisador.

4ª. Etapa: Organização dos dados, tabulação e análise dos resultados obtidos.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observa-se no Gráfico 1 que 100% das organizações possuem planejamento estratégico, o que demonstra que independente do tipo de ramo de atividade a que pertence as organizações buscam instituir a sua visão, missão, e objetivos de acordo com a teoria administrativa.

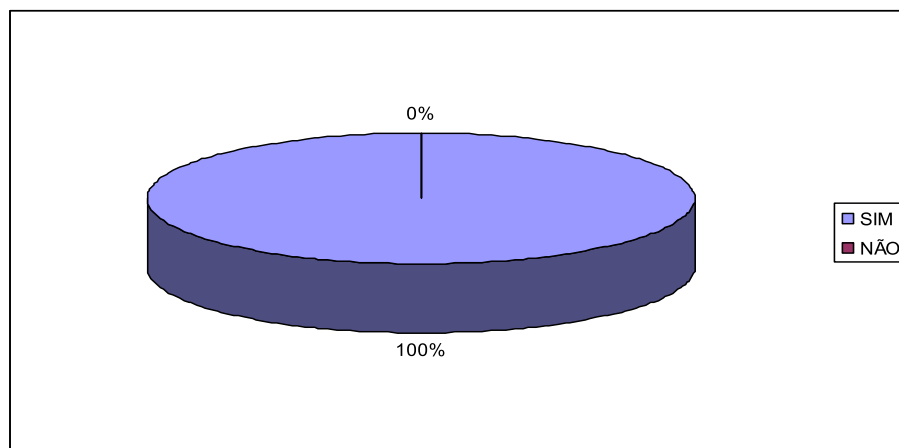


Gráfico 1 - Organizações que possuem Planejamento Estratégico

Já o Gráfico 2 apresenta qual o nível de participação no processo de gestão estratégica.

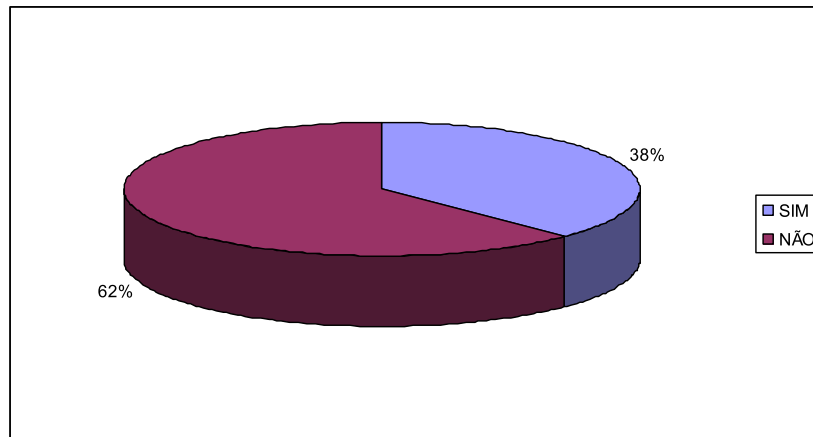


Gráfico 2 – Participação no Planejamento Estratégico

Analisando o resultado apresentado no Gráfico 2 verifica-se que 38% das organizações instituem planejamento estratégico somente com a participação do nível estratégico enquanto que 62% busca a participação de todos os níveis de decisão da organização.

Na visão da organização, **tudo aquilo que se buscou criar no processo de planejamento estratégico está sendo revertido como benefício estratégico à mesma?**

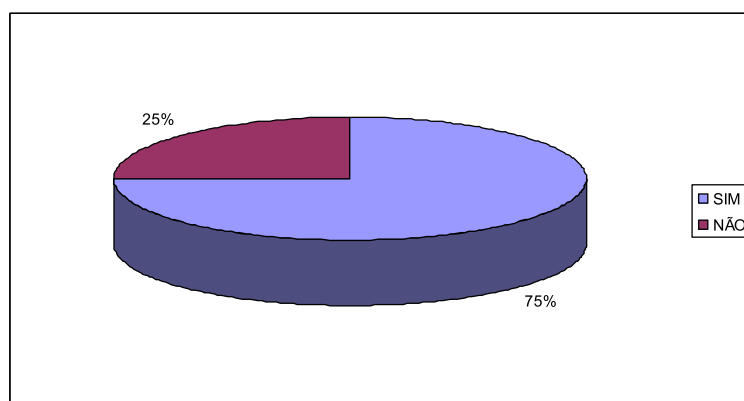


Gráfico 3 – Retorno do Planejamento Estratégico

De acordo com o resultado apresentado no Gráfico 3, 75% das organizações acreditam que todas as decisões acertadas durante as atividades de planejamento estratégico estão sendo totalmente revertidos em diferencial estratégico de mercado, enquanto que 25% ainda não possuem esta certeza.

No Gráfico 4, observa-se que 87% das organizações possuem planejamento de produção adequado a logística de suprimentos, o que de acordo com o abordado em pesquisa bibliográfica possibilita que a mesma necessite de menos capital de investimento em insumos, matéria-prima e conseqüentemente em locais físicos para acondicionamento e que possua melhor rapidez de suprir as necessidades de mercado.

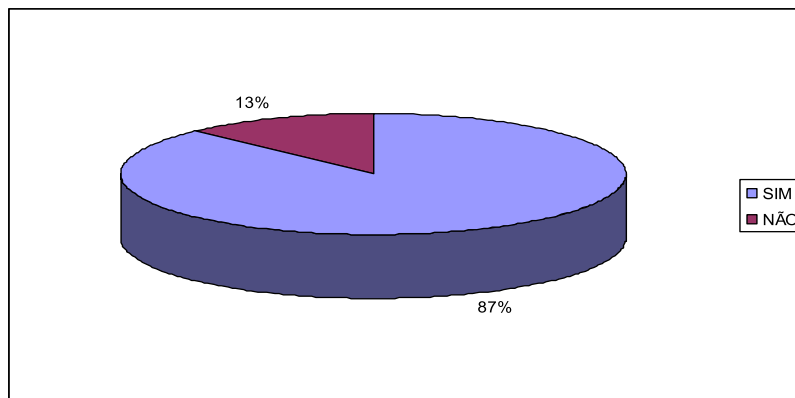


Gráfico 4 – Nível de Planejamento de Produção

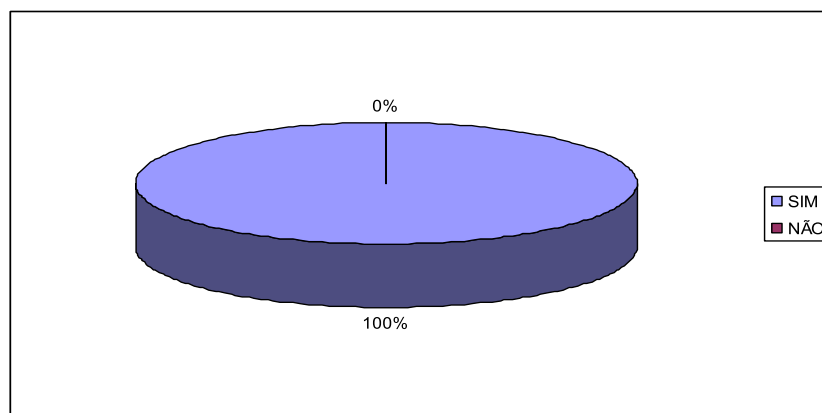


Gráfico 5 – Retorno da Informatização da organização

Verifica-se no Gráfico 5 que 100% das organizações acreditam que o processo de informatização trouxe uma melhor condição de acompanhamento do processo, seja ele de produção ou prestação de serviço. Esta visão está agregada a logística empresarial que possibilita que todos os departamentos tenham acesso a informações do processo de acordo com suas necessidades.

O Gráfico 6 apresenta que 100% das organizações buscam verificar se a qualidade de seus produtos e serviços está de acordo com as necessidades exigidas

pelo mercado, criando meios de relacionamento com os clientes, facilitando correções no processo.

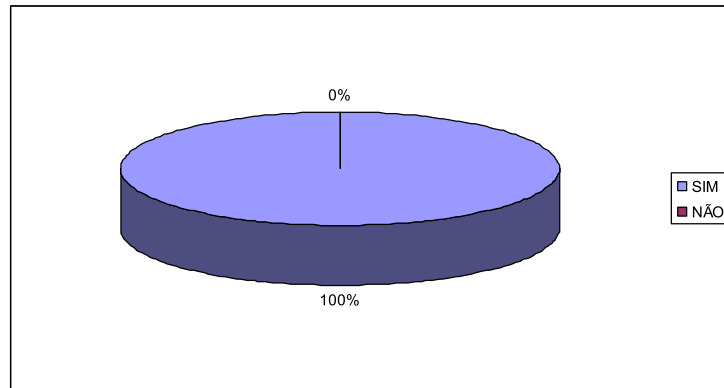


Gráfico 6 – Visão da qualidade dos produtos e serviços

O Gráfico 7 apresenta os resultados sobre o nível de utilização pela **organização de um sistema de logística próprio** para a distribuição de seus produtos ou serviços aos seus clientes.

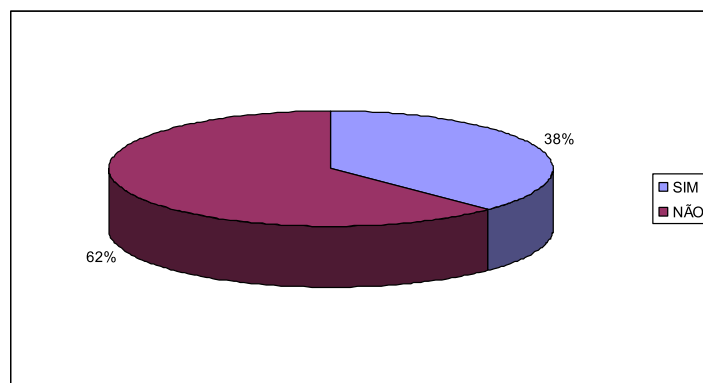


Gráfico 7 – Sistema de logística próprio

Analisando os resultados apresentados no Gráfico 7, verifica-se que somente 38% das organizações possuem um sistema de logística próprio, enquanto que 62% busca efetuar o sistema de logística utilizando um serviço terceirizado de transporte, pois em alguns casos possibilita economia por não requerer uma frota de veículos próprios.

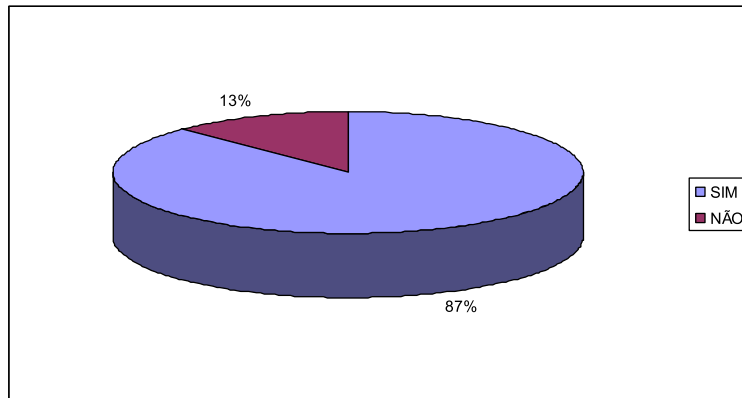


Gráfico 8 – Sistema de Gestão de Estoque

Os resultados no Gráfico 8 demonstram que 87% dos entrevistados fazem o acompanhamento físico e informatizado de seus processos, o que possibilita verificar se o que foi planejado está sendo executado, se não possuem insumos ou produtos ociosos e qual a quantidade utilizada para execução de um determinado produto ou serviço.

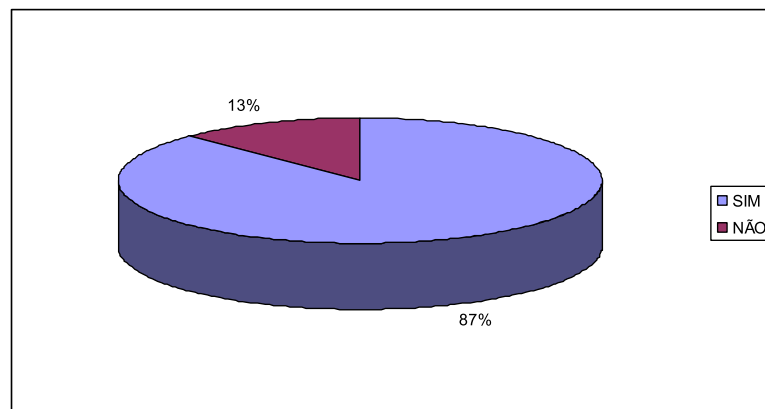


Gráfico 9 – Sistema de armazenamento

O resultado exposto no Gráfico 9 demonstra que 87% das organizações buscam utilizar um sistema de armazenamento que possibilita uma melhor gestão, e dessa forma evita compra excessiva de materiais e insumos relacionados ao processo ou estoques de produtos acabados que fiquem ociosos e percam condições de competição no mercado consumidor.

O nível de envolvimento dos departamentos com o objetivo de obtenção de um melhor fluxo de informação e com isso um ganho de competitividade pode ser observado no Gráfico 10.

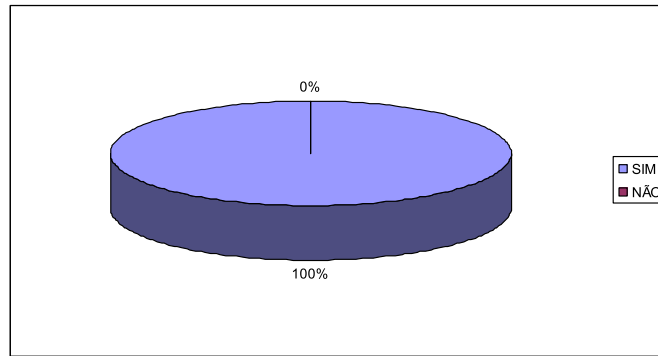


Gráfico 10 – Envioimento dos departamentos

Analisando o resultado apresentado no Gráfico 10, observa-se que 100% das organizações procuram envolver todos os departamentos em seu processo, com isso é possível que desde o departamento comercial até o departamento de expedição possa saber o que esta acontecendo dentro da organização.

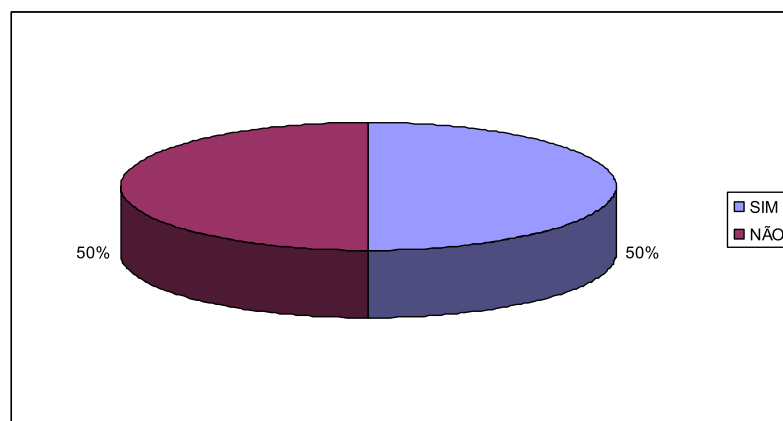


Gráfico 11 – Nível de sinergia entre as áreas Comercial e Produção

O resultado apresentado no Gráfico 11 revela que 50% das organizações possuem um departamento comercial que busca trabalhar em sinergia com o departamento de planejamento de produção e com a produção. Este fator proporciona que a organização busque produzir produtos já vendidos, de fácil demanda ou oferecer serviços que tenham rápida aceitação.

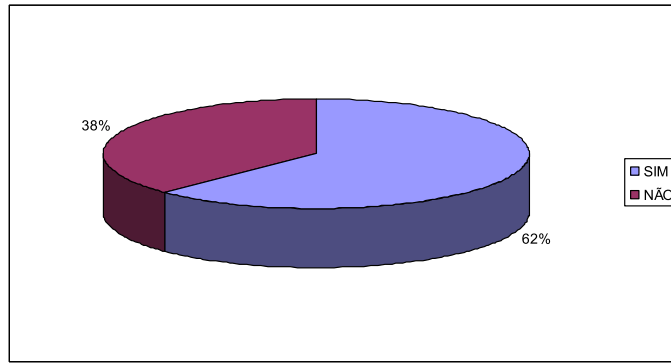


Gráfico 12 – Planejamento de produção

Os resultados apresentados no Gráfico 12 demonstram que 62% das organizações procuram produzir durante seus processos diários produtos que já estão vendidos pelo departamento comercial ou que ficarão em seus estoques por pouco tempo, enquanto que 38% produzem de acordo com uma visão estratégica de vendas. Este fator pode ocorrer dependendo do tipo de ramo de atividade.

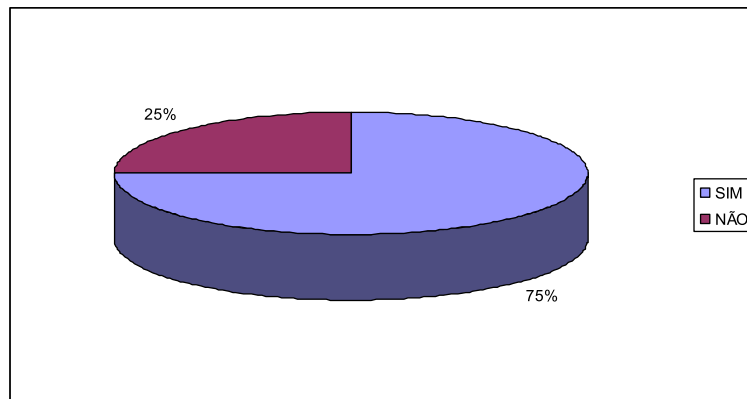


Gráfico 13 – Gestão da Cadeia de Suprimentos

Diante do resultado da pesquisa apresentado no Gráfico 13, observa-se que 75% das organizações possuem uma gestão de cadeia de suprimentos, enquanto que 25% ainda buscam criar este tipo de sistema. De acordo com as referências bibliográficas este sistema de gestão pode ser a principal característica de um diferencial competitivo.



### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda a pesquisa foi desenvolvida através de questionários aplicados a organizações de médio e grande porte da região de Londrina, onde foram obtidas 80% de retorno dos 10 questionários enviados.

Analisando o levantamento, verifica-se que os resultados mostram que a maioria das organizações já possui uma visualização que nos dias atuais é de indispensável necessidade uma gestão adequada de seus processos, de suas matérias-primas, de suas vendas, de seus produtos acabados, e principalmente da integração de todos os departamentos da organização.

Porém, ao mesmo tempo, ainda existem organizações com departamentos que não possui acesso facilitado a todas as informações da organização, já que um sistema de ERP necessita disponibilizar valores que podem ser onerosos em determinados seguimentos.

Apesar de existirem algumas dificuldades é cada vez maior a preocupação das organizações com a integração dos processos de negócios desde seus fornecedores até seus usuários finais o que adicionam valor aos produtos e serviços na visão de clientes e stakeholders.

Analisando todo o contexto descrito ao longo da pesquisa e observando os resultados abordados nas respostas feitas pelas organizações, é possível observar que as mesmas adotaram ou estão buscando adotar a partir de seu planejamento estratégico, uma forma de melhorar todo seu processo produtivo ou de serviços desde o contato com o cliente ou com seus fornecedores até a entrega de produtos ou a disponibilidade dos serviços ao mercado consumidor. Atualmente os produtos e serviços possuem facilidades de serem copiadas pelos concorrentes, dessa maneira as organizações buscam criar novas formas de reduzir custos em seus processos, propiciar uma melhor gestão de suas matérias-primas e produtos acabados e criar condições de diferencial no mercado consumidor.

Um planejamento estratégico pode ser considerado como um guia ao qual a organização deve seguir o fato da participação de todos os níveis da organização estratégico, tático e operacional de acordo com a possibilidade nas tomadas de decisões, pode ser fator de sucesso já que é possível expor as principais dificuldades no processo, armazenamento, vendas, compras, entrega.

O processo produtivo de uma organização com a finalidade de obter sucesso deve possuir maquinários que reduzam as perdas e reprocesso, matéria-prima no momento certo e que o layout possibilite uma mudança de produção de maneira rápida. A logística adequada é responsável pela introdução dos insumos ao processo ou serviço, pelo seu acondicionamento e pela disponibilidade ao cliente final.

A tecnologia e a informatização surgiram para propiciar um canal de relacionamento entre as organizações, fornecedores e clientes, além de uma melhor gestão do que pode ser oferecido no mercado consumidor e o que está sendo demandado.

## REFERÊNCIAS

- BERTAGLIA, Paulo Roberto; Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BULGACOV, Sergio et al, **Administração Estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007, p.187.
- CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda,1993.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990, p. 367.
- FLEURY, Fernando et al, Logística Empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000, p. 372.
- FÉLIX, J. D. B. O ganho de imagem conquistado após divulgação da responsabilidade social empresarial. Monografia (Marketing Social). Universidade Católica de Brasília (UCB). Brasília, 2009.
- MARTINS, Petrônio Garcia et al, Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 562.
- MEREDITH, Jack R. et al, Administração da Produção Para MBAs. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002, p. 391.
- MAXIMINIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000, p. 530.
- MOREIRA, Daniel Augusto; Administração da produção e operações. São Paulo, Cengage Learning, 2008, p.624.
- NOVAES, Antonio Galvão; Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Administração Estratégica na Prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.
- PIRES, Silvio R. I., Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2010.
- RUSSO, Clovis Pires; Armazenagem, controle e distribuição. Curitiba, 2009, p.231.
- SLACK, Nigel et al; Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e práticas de impacto estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2008, p.552.