

## PLANEJAMENTO LOGÍSTICO

**Murilo Lopes Fraga da Silva**

Graduando em Administração,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Ângela de Souza Brasil**

Especialista em Gestão Financeira e Auditoria – FITL/AEMS;  
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

**Elisângela de Aguiar Alcalde**

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;  
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### RESUMO

Este artigo apresenta a importância no planejamento logístico alicerçado no planejamento estratégico. Através de estudo bibliográfico por meio de livros e mídia eletrônica buscou-se desenvolver os conceitos de planejamento estratégico e logístico. A logística tem uma função essencial no planejamento, organização e controle das atividades de armazenagem, estocagem, layout e organização onde facilita essas operações, pois estabelece locais específicos para armazenar e estocar os materiais assim como pontos estratégicos para recebimento de materiais e expedição dos mesmos, contando com a ajuda do planejamento logístico. Sob essa perspectiva este artigo objetiva contribuir para um melhor entendimento sobre a prática do planejamento logístico no desenvolvimento das atividades empresariais.

**PALAVRAS-CHAVE:** logística; planejamento estratégico; planejamento logístico.

### INTRODUÇÃO

Não se pode negar que a situação econômica brasileira, cada vez mais, transforma o mercado em um cenário bastante competitivo, em que, quem tem mais a oferecer, conquista mais clientes. Pensando nisso, as empresas vêm se organizando em ritmo acelerado para lidar com essas transformações. Em razão disso, o setor estratégico da empresa traça metas para que a empresa se prepare em tempo hábil e de forma organizada para o enfrentamento dessas transformações inevitáveis. Todos os setores da empresa se inclinam para que a ela se sobressaia, face aos seus concorrentes. Assim, a estratégia é competir ainda mais no mercado, no que diz respeito à qualidade de produtos, comprometimento, satisfação do cliente e permanência no segmento. Para que as empresas atinjam suas ambições, é preciso inovar delineando estratégias contemplando todas as áreas da gestão

empresarial. Neste processo estratégico, a logística tem papel fundamental, pois viabiliza que os materiais que abastecem os setores da organização estejam no lugar certo e no momento adequado com vista a atender as demandas do mercado cada vez mais exigente.

O planejamento é uma importante ferramenta e tem como finalidade viabilizar essa operação com rapidez e eficiência, uma vez que, administrar materiais essenciais à produção de uma fábrica, por exemplo, requer agilidade e organização. Nesse sentido, o planejamento é de suma importância para a perseguição e obtenção dos objetivos empresariais. Apresenta-se a seguir o que foi encontrado na literatura pertinente sobre a prática mencionada acima.

Os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41) conceituam estratégia nos seguintes termos: “um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”. Nessa mesma linha de raciocínio, os referidos autores afirmam que “uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente”.

Para Kwasnicka (2007, p.207), “Ao trabalhar com planejamento estratégico, a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas”.

Pode-se perceber, embasados pelos autores citados que, o planejamento estratégico é essencial para que a empresa possa obter resultados alinhados com os objetivos organizacionais satisfatoriamente. Essa estratégia se estende as atividades logísticas, nesse sentido, o planejamento estratégico logístico deve ser o primeiro passo antes de qualquer ação, uma vez que, com base nele, se pensa como fazer, o que fazer e onde fazer.

Nos pressupostos da logística, é possível encontrar orientação para planejamentos de projetos, do seu início ao seu fim, bem como, orientações no que diz respeito à compra de materiais, armazenamento e cronograma que deve ser seguido para que os materiais sejam comprados no momento mais adequado.

Em uma situação de ampliação de uma empresa, por exemplo, o setor administrativo de materiais já planeja como será sua atuação, no que diz respeito ao abastecimento eficiente de materiais, frente à demanda em produção duplicada, pois se sabe que o espaço físico e a equipe responsável precisam ser aumentados. Se o

estoque ou almoxarifado possui um bom *layout*, uma fácil circulação e acesso, bem como, uma equipe ágil no atendimento a demandas internas, tanto no recebimento quanto na expedição de materiais, se tem benefícios para a produção como um todo.

## 2 METODOLOGIA

A escolha para o desenvolvimento deste trabalho foi baseada em pesquisa bibliográfica.

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de sítios virtuais.

## 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da produção da empresa”.

Kaufman (1991) por sua vez, acredita que o planejamento estratégico é uma ferramenta norteadora para a eficiência e eficácia da gestão. Independente se a empresa é pública ou privada.

Nessa perspectiva, Bryson (1995) propõe um modelo de planejamento estratégico, no qual considera fundamental em sua análise, identificar conceitos determinantes ao planejamento como: a filosofia institucional; as atribuições institucionais; a missão e valores institucionais; análise dos ambientes; o pensar estrategicamente; a implantação do planejamento e sua retroalimentação. A seguir, na Figura 1, podem-se observar melhor as etapas do planejamento estratégico.

Na concepção de Arguin (1989), o modelo de planejamento estratégico ideal é aquele que, por meio de determinadas compreensões da instituição, é possível

identificar os ambientes institucionais de relacionamentos e principalmente a integração entre eles.

**Figura 1.** Sequência lógica das etapas do planejamento estratégico.



**Fonte:** Fontes Filho (2002, p.14).

Concatenando as ideias dos autores supracitados pode-se afirmar que o planejamento estratégico é um processo gerencial relevante dentro das organizações. Um planejamento estratégico adequado impulsiona a empresa na direção correta de forma que ela possa se antecipar as ameaças, aproveitar as oportunidades bem como fazer uma análise no seu ambiente interno evidenciando e tratando suas fraquezas e potencializando suas forças.

Com o advento das tecnologias, tal como, outros segmentos ou outras práticas da humanidade que evoluem em velocidade cada vez mais acelerada é preciso estar sempre atento quanto às mudanças e procurar adequação o mais rápido possível às exigências atuais. Nesse sentido, o planejamento estratégico deve corresponder as demandas atuais do mercado, ser contínuo e flexível pois ao longo do seu desenvolvimento e implementação existem respostas do mercado que exigem reavaliação e modificações que deverão ser realizadas a contento para que haja cumprimento os objetivos propostos.

#### 4 LOGÍSTICA

Analisando historicamente concebe-se que a logística de hoje é fruto do passado. Em uma situação de guerra civil, os soldados americanos precisaram

traçar estratégias para que armas, alimentos, água dentre outros, chegassem a todos os membros do exército alocados nos pontos de combate, desvencilhando-se de possíveis surpresas indesejáveis com seus inimigos. Pensar em meios logísticos para alcançar objetivos, exige dos planejadores o mesmo que a guerra exigia dos soldados, fazendo uma comparação exagerada, pois quem traça o planejamento logístico deve fazê-lo a fim evitar surpresas indesejáveis, uma vez que, erros na proposição dessas estratégias podem fazer com que a fábrica pare por falta de material e peças para reposição, e isso custa muito, tanto para a empresa quanto a equipe.

Ouvir a palavra logística para alguns implica, diretamente e equivocadamente, na imagem de um caminhão que realiza transportes a serviço de uma determinada transportadora, entretanto, logística não é só isso. A referida área é promissora e envolve o desenvolvimento de várias estratégias com vistas às melhorias em todas as fases do abastecimento de materiais e uma empresa, quais sejam compra, armazenagem, distribuição, expedição e etc.

De acordo com o Dicionário Aurélio, o termo 'logística' vem do francês:

*'Logistique'* tem como uma de suas definições a parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de projeto de desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos (FERREIRA, 1986, p.8).

Já segundo a definição do *Council of Logistic Management*:

Logística é aquela parte do processo da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e estocagem eficiente e eficaz de produtos, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem ao ponto de consumo, a fim de atender as necessidades dos clientes (MOURA et al., 2004, p.8).

Assim, pode-se entender que logística consiste na arte de comprar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar o produto/serviço necessário, no momento e tempo adequados, ao menor tempo despendido.

Segundo Ballou (2006), logística corresponde às atividades funcionais envolvidas no manuseio de materiais necessários para o bom funcionamento de uma empresa. Os materiais e/ou matérias-primas são recebidos pelo setor responsável pelo armazenamento e são distribuídos conforme as necessidades da produção, segundo o autor citado, essa movimentação acontece até que sejam

convertidas em produtos. Se essas atividades logísticas são, de fato, funcionais a empresa cumpre seus objetivos produtivos o que agrega valor ao produto.

Ainda de acordo com Ballou (2001), a logística envolve todas as operações relacionadas com planejamento e controle de produção, movimentação de materiais, embalagem, armazenagem e expedição, distribuição física, transporte e sistemas de comunicação que, realizadas de modo sincronizado, podem fazer com que as empresas agreguem valor aos serviços oferecidos aos clientes e também oportunizando um diferencial competitivo perante a concorrência.

## 5 PLANEJAMENTO LOGÍSTICO

O planejamento logístico é baseado no planejamento estratégico da empresa, sendo assim, ambos devem ser coerentes de forma que os objetivos estratégicos traçados sejam atingidos. Os responsáveis pelo planejamento devem conhecer bem os objetivos organizacionais para que possam desenvolvê-lo sem que existam reverses durante o processo de elaboração e implantação do mesmo. É relevante pontuar que o processo, para ter o êxito esperado, necessita ter aprovação de toda a direção da empresa, de forma que sejam estabelecidos os limites de flexibilização aceitos relacionados ao posicionamento da empresa no mercado.

Recchia (2014, s.p) afirma que “na competitividade dos mercados atuais, para se sobressair nos negócios, muitas vezes, não basta à empresa ter apenas um bom marketing, uma boa marca e um bom relacionamento com os clientes”. Nesse sentido, ainda segundo o autor, “o planejamento logístico é o que dá suporte para toda a cadeia de suprimentos, a fim de que no final, o produto satisfaça ao cliente” (RECCHIA, 2014, s.p).

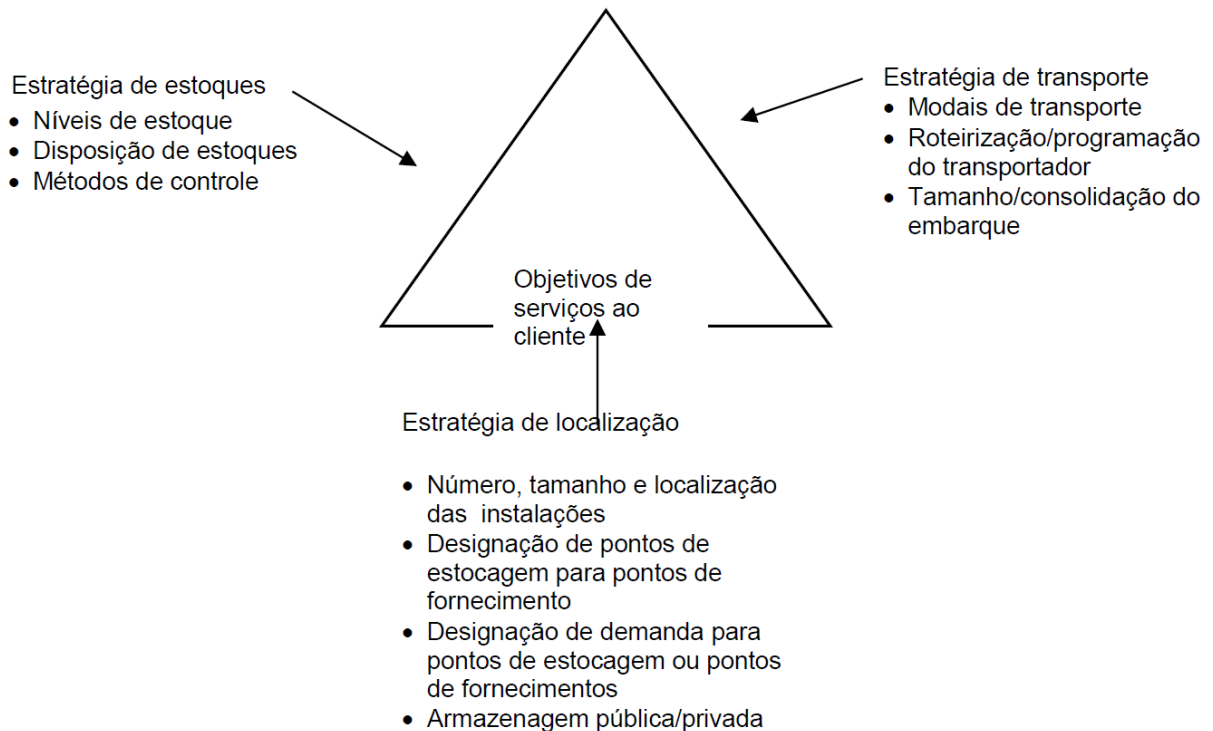
Nos dizeres de Ballou (2006), é preciso que os planejadores logísticos se concentrem sempre em desenvolver metodologias que controlem de forma eficiente os estoques. Ainda, segundo o autor, escolher estratégias para este fim pode representar vantagens para as empresas que as priorizam no mercado cada vez mais competitivo. Ballou (2001, p. 42) afirma que:

o planejamento logístico tem por objetivo desenvolver estratégias que possam resolver os problemas de quatro áreas de destaque em empresas de transporte que são: i) o nível de serviços oferecido aos clientes; ii) localização das instalações de centros de distribuição; iii) decisões de níveis

de estoque e; iv) decisões de transportes que devem ser utilizados no desenvolvimento de todo o processo.

A figura 2 demonstra claramente a proposta descrita pelo autor.

**Figura 2.** Triângulo da tomada de decisões logísticas.



**Fonte:** Ballou (2001, p. 42).

É importante salientar que os responsáveis pela elaboração do planejamento precisam ser flexíveis quanto ao mesmo de forma que possam ajustar os elementos críticos logísticos, estabelecendo estratégias apropriadas que devem ser utilizadas caso algum evento inesperado aconteça. Implementada a estratégia, no desenvolver das atividades, serão necessárias modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais sofrerem alterações, sendo que estas alterações são, muitas vezes, difíceis de serem previstas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho é possível perceber que a logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo, armazenagem e distribuição de produtos, bem como os serviços e informações associados, proporcionando controle adequado desde o ponto de origem até o ponto de

consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor e, principalmente obter vantagem competitiva.

O planejamento estratégico pode oferecer vantagens competitivas em todas as áreas e atividades da operação. Ele determina os objetivos do negócio, define prioridades de alocação de recursos e visa atingir vantagem sustentada para o cliente.

A logística quando inserida no contexto do planejamento estratégico contribui para o alcance de vantagem competitiva, uma vez que, como um subsistema gerencial, interfere no desempenho total da empresa e deve ser integrada ao planejamento e a administração estratégica da mesma. Um planejamento logístico eficiente pode auxiliar na gestão dos processos presentes na cadeia de valor de uma empresa que resultará em vantagem competitiva frente à concorrência.

## REFERÊNCIAS

ARGUIN, G.O. O Planejamento estratégico no meio universitário. Brasília: Nova Era, 1989.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BRYSON, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, A. B. H. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FONTES FILHO, J. R. Planejamento estratégico. 2002. Disponível em <<http://www.administracaovirtual.com/>>. Acesso em: 29 jun. 2016

Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. Tradução Rubenich, R. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAUFMAN, A. M. Escola, literatura e produção de texto. São Paulo: Artmed, 1991.

KWASNICKA, E. L. Introdução a administração. 6. ed. – 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, R. A. *et al.* Atualidades na logística. v.2. São Paulo: IMAM, 2004.

RECCHIA, R. Planejamento logístico como diferencial competitivo. 2014. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/artigo-planejamento-logistico-como-diferencial-competitivo/93647/>> Acesso em: 28 mai. 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.