

Logística integrada: um estudo teórico sobre a logística integrada como ferramenta estratégica para a competitividade - a gestão integrada da cadeia de suprimentos

OLIVEIRA, R.V.1*, MAGALHÃES, E.2

Resumo

A cada ano o agronegócio brasileiro se supera, hoje se destaca na maioria das regiões do país como principal atividade geradora de emprego e provedora de renda. Impulsionada pelo dinamismo e o apoio do Estado, através de ação coordenadora e mediadora, promotora de investimentos em infra-estrutura e na formulação de estratégias e políticas públicas que traduzem a consciência da sua importância para o bem estar da coletividade e das finanças nacionais, bem como sua relação com os outros setores, de destaque na economia nacional. Esse artigo tem como objetivo estudar as estruturas logísticas posicionando teoricamente a logística integrada como uma ferramenta de competitividade para o agronegócio. A metodologia consiste basicamente em um estudo teórico sobre a integração logística e sua infraestrutura. Como resultado pode apontar a integração interna e externa da logística com a gestão empresarial e a relação causal entre o marketing e a logística, dando um enfoque estratégico ao processo logístico, afim de se alcançar a competitividade.

Palavras-chave: Logística integrada, Cadeia de suprimentos, Competitividade, Agronegócio.

1 Universidade Federal da Grande Dourados, Faculdade de Engenharia de Produção

2 Universidade Federal da Grande Dourados, Faculdade de Administração

*Rone Vieira Oliveira, e-mail: rone.vieira.oliveira@hotmail.

Abstract

Each year the Brazilian agribusiness excels, today stands in most regions of the country as main activity generates employment and income provider. Driven by the dynamism and state support through action coordinator and mediator, promotes investments in infrastructure and in the formulation of strategic and public policies that reflect awareness of its importance to the welfare of the community and national finances, as well as its relationship with other sectors, prominent on the national economy. This article aims to study the logistic structures positioning theoretically integrated logistics as a competitive tool for agribusiness. The method basically consists of a theoretical study on the integration and logistics infrastructure. As a result may point to internal and external integration of logistics with business management and causal relationship between marketing and logistics, taking a strategic approach to the logistics process in order to achieve competitiveness.

Keywords: Integrated logistics, Supply chain, Competitiveness, Agribusiness.

Introdução

A cada ano o agronegócio brasileiro se supera, hoje se destaca na maioria das regiões do país como principal atividade geradora de emprego e provedora de renda. Impulsionada pelo dinamismo e o apoio do Estado, através de ação coordenadora e mediadora, promotora de investimentos em infra-estrutura e na formulação de estratégias e políticas públicas que traduzem a consciência da sua importância para o bem estar da coletividade e das finanças nacionais, bem como sua relação com os outros setores, de destaque na economia nacional.

O conceito de Agronegócio, do inglês Agribusiness, criado em 1957 por Ray Goldemberg e sua equipe em Havard é ainda pouco explorado no país. E, pode ser entendido como a soma de todas as cadeias produtivas desde a produção e distribuição de insumos até a comercialização de alimentos, fibras e energia. . Pires (2009), aborda que as cadeias produtivas, compreendem todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformações desde a matéria prima até o produto final.

As cadeias produtivas do agronegócio, segundo o CEPEA (2013), apresentam alguns principais segmentos, representados na Figura 1. Em primeiro, os fornecedores de insumos e serviços indispensáveis à produção, o chamado “antes da porteira”, posteriormente, tem-se as atividade de dentro da porteira, que envolvem desde o plantio até a colheita, que é a produção agrícola, administração de pessoas, recursos, financeiros e etc., em seguida o processamento e distribuição que é “depois da porteira”, englobando operações logísticas, armazenagem, industrialização, distribuição e comercialização.

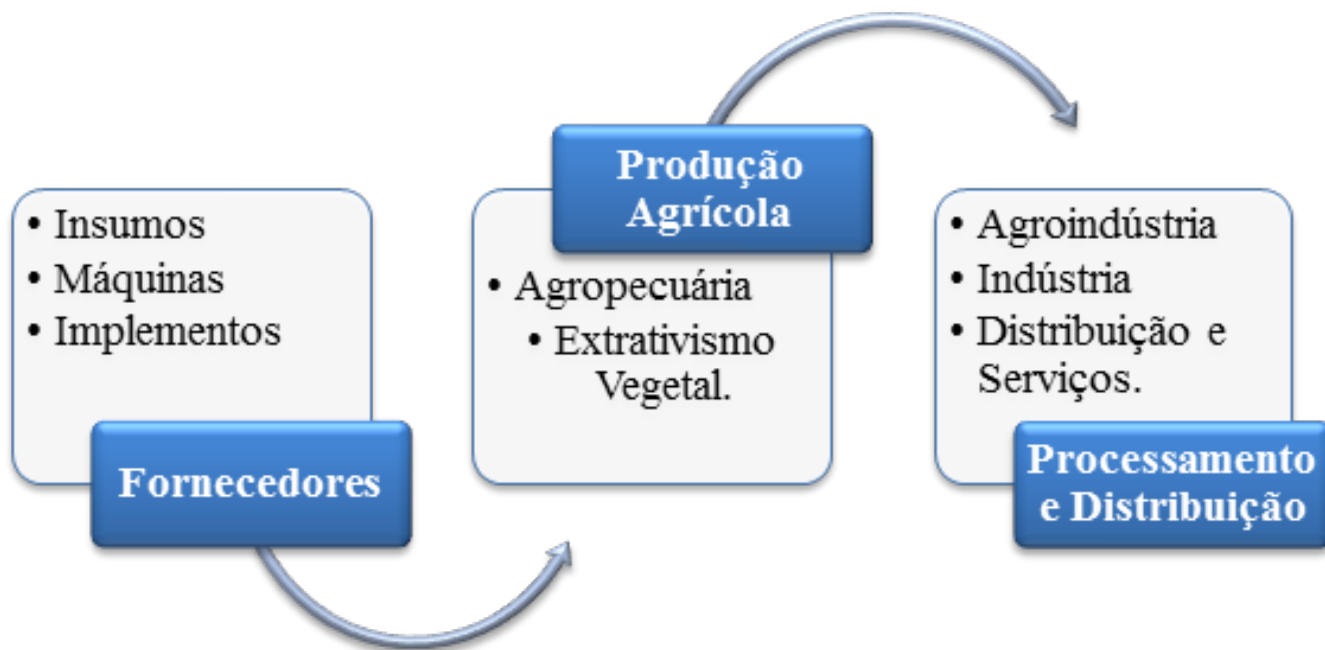


Figura 1. Cadeia Produtiva do Agronegócio. Fonte: Adaptado de CEPEA (2013), FGV (2007)

No caso da cadeia produtiva do agronegócio, assim como em todas as outras, os produtos finais, gerados por seus processos devem ter preços e qualidade competitivos em relação à concorrentes nacionais ou de outros países, além de atender às demandas pensando no poder aquisitivo do consumidor. Essa cadeia ainda, deve ser sustentável, tanto no ponto de vista ambiental quanto social, ou seja, permeada por processos que permitam a preservação dos recursos naturais para as gerações futuras, promovendo condições de sobrevivência econômica a todos os atores envolvidos na cadeia (FGV, 2007).

O Agronegócio no Brasil é fundamental e apresenta índices de desenvolvimento agrícola acima da média mundial, de acordo com estudo feito pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2011. O país também é líder em produtividade agrícola na América Latina e Caribe, com crescimento médio ao ano de 3,6%. Atualmente, o agronegócio representa mais de 22% do Produto Interno Bruto – PIB brasileiro.

Conforme abordado por Mesquita (2006), ocupando aproximadamente 282 milhões de hectares, sendo 220 milhões para pastagens e 40 milhões de lavouras, o agronegócio em 2004, apresentou um PIB de R\$ 524, 46 bilhões e vem crescendo a cada ano, as exportações totais do agronegócio chegaram a US\$ 36,03 bilhões e apresenta como saldo comercial US\$ 31,578 bilhões, empregando 37% da população nacional.

Os principais produtos do agronegócio merecem destaque pela representatividade da produção no cenário nacional e sua comercialização no mercado internacional. Os produtos com destaque no setor são apresentados na Figura 2. Em 2010, segundo o MAPA (2013), a produção nacional de grãos superou 149,5 milhões de toneladas e as exportações advindas do agronegócio brasileiro ultrapassam US\$ 100 bilhões de dólares anuais.



O agronegócio é extremamente importante para o Estado de Mato Grosso do Sul, acerca do desempenho da economia. Destaca-se a relevância do agronegócio no equilíbrio da balança comercial. A atividade é fundamental geradora de renda e emprego no Mato Grosso do Sul, movida, sobretudo pelas exportações de carnes, produtos do complexo soja, produtos florestais, sucroalcooleiro e etc. O setor vem apresentando em sua evolução superávits cada vez maiores, ao passo que os demais setores da economia acumulam déficits crescentes (FAMASUL, 2011).

No ano de 2011, o setor foi responsável por 83% das exportações do Estado, gerando uma receita de US\$ 3, 239 bilhões. Ao passo que, as importações somaram US\$ 352,9 milhões, o que rendeu um superávit na balança comercial do agronegócio no Mato Grosso do Sul.

A cadeia produtiva do agronegócio tanto no Mato Grosso do Sul, quanto no país, vem se desenvolvendo, visto as possibilidades que o agronegócio oferece e as condições favoráveis apresentadas nas mais diversas regiões do país. No entanto, desafios vem sendo enfrentados como, a gestão dessa cadeia produtiva observando todos os elos que a integram as relações mercadológicas e o comércio internacional, além de gargalos logísticos que

se destacam entre os desafios (FILHO, 2006). Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo sob perspectiva do agronegócio, posicionar a logística integrada como ferramenta estratégica para a competitividade, abordando também a gestão da Cadeia de Suprimentos ou Supply Chain Management (SCM).

Referencial teórico

A importância da vantagem competitiva

A partir de 1990, com a abertura comercial do Brasil, a competição entre as organizações veio se acirrando cada vez mais. Tal processo, a partir dos anos seguintes, tornou o mercado mais dinâmico e desafiador. Para permanecer presente no mercado em que atua as organizações precisaram criar estratégias e maneiras que sustentasse a sua participação no mercado. Desde modo, as organizações começaram a buscar vantagens competitivas.

As organizações que não compreenderam essa necessidade de sobrevivência, ou compreenderam de maneira tardia, foram extintas de diversos mercados. As organizações que, atualmente, vemos em posição de liderança adotaram, em algum momento, estratégias que as diferenciaram de outras organizações em algum aspecto (PORTER, 1999). Estas organizações desenvolveram atributos estratégicos que lhes proporcionaram melhores condições de competição com relação à concorrência.

Neste contexto globalizado em que se encontram as organizações, observa-se que as empresas buscam melhorias contínuas no negócio em que atuam para que seja assegurada a sua sobrevivência, aprimoram os seus processos e serviços, permitindo, dessa forma, a continuidade da atividade empresarial e o desenvolvimento da economia. Portanto, a presença de empresas competitivas ampliou a renda e a oferta na economia, além de constituírem um fator importante para o desenvolvimento quantitativo e qualitativo das atividades econômicas, bem como consumidores com elevados poder de compra e mais exigentes, estimulando a competitividade das empresas que as atendem (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

Deste modo, as organizações aspiram por uma posição competitiva favorável que objetiva estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência e que leva à expansão, à diversificação e à sobrevivência de uma empresa (PORTER, 1998).

Para chegar a uma posição competitiva favorável as organizações tem por finalidade criar estratégias que determinam seu desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, sendo eles internos a empresa, a composição das estruturas de mercado, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes (POSSAMAI; VILAS BOAS; CONCEIÇÃO, 2009, P.3)

Portanto, a vantagem competitiva é resultado da combinação de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que compreende e abarca a distribuição da cadeia de suprimentos.

A vantagem competitiva pode ser entendida como a capacidade da empresa formular estratégias concorrenciais, que lhe permitam expandir ou conservar, de forma duradoura e consistente, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1999, p.45).

Competitividade

Segundo Hayes e Pisano (2008) em meados de 1970, a base da competitividade e da concorrência americana era o preço; os critérios de diferenciação competitiva como o tempo de entrega, níveis de defeitos e lançamento do produto eram neutros. Somente com a entrada de empresas japonesas e européias no mercado americano que a busca de qualidade se tornou uma questão relevante para as organizações americanas, passando de uma base neutra de concorrência para uma fonte de diferenciação competitiva.

A flexibilidade foi transformada em vantagem competitiva por atender as exigências por produtos ou serviços customizados, aumentando substancialmente a oferta de produtos e a variedade dos serviços, o que acirrou a competitividade no mercado americano (HAYES; PISANO, 2008) após a crise do padrão fordismo de produção, as mudanças na organização dos processos de trabalho e os avanços tecnológicos da microeletrônica e das tecnologias de informação (DINIZ; CROCCO; 1996).

A mesma transformação do mercado e da competição por quais passaram as organizações norte-americanas na década de 1970, com a entrada de organizações japonesas no mercado norte-americano as organizações brasileiras vivenciaram na década de 1990, após a abertura comercial e o controle dos altos índices de inflação que se perpetuou no país na primeira metade da década. Com a implantação do Plano Real a economia brasileira iniciava um período de redução do ritmo inflacionário acelerado do primeiro período e por um avanço no programa de privatização, principalmente em empresas estatais de energia e telecomunicações que foram transferidas do poder público para o controle de empresas privadas e estrangeiras, o que impulsionou a competição nestes setores (WOOD JR; CALDAS, 2007).

O aumento da competitividade, ocorrida após a transformação da economia brasileira com o Plano Real e sua inserção no mercado internacional, resultou em mudanças em toda a dinâmica da economia e reestruturou o mercado de consumo. A administração das operações no varejo que antes eram negligenciadas devido às oportunidades do mercado financeiro, que compensava as mínimas porcentagens de ganho que suas operações traziam, passou por uma reestruturação devido ao declínio acelerado da inflação, à consciência de valor por parte do consumidor e ao aumento das importações de bens de consumo, o que direcionou as empresas a assegurar seus lucros por meio de suas operações de comercialização e Mercado (MEIRELLES, 2008). Na indústria, a competitividade mudou o seu rumo levando-a a automação de seus processos que se tornaram cada vez mais flexíveis, diminuindo a força de trabalho da mão-de-obra. [...] a exigência cada vez maior dos consumidores

provocou a intensa corrida por melhorias nos sistemas de produção, levando os empresários a repensá-los, incorporando novos e modernos sistemas de gerenciamento, com o propósito de suprir a necessidade de maior competitividade aos seus empreendimentos (ALBUQUERQUE; SILVA, 2002).

A competitividade estimula a mudanças tecnológicas e demográficas, os sucessos e insucessos das empresas que buscam a máxima produtividade e um ganho em qualidade frente aos concorrentes (HAMEL; PRAHALAD, 2005). Para Hamel e Prahalad (2005) a realidade competitiva existente ultrapassa as barreiras entre os ramos de negócios, mudando as práticas gerenciais e os padrões de cada negócio. Mas a competitividade depende incessantemente da capacidade das organizações, em âmbito geral, em inovar ou melhorar seu processo ou serviço, pois elas se beneficiam das pressões e desafios que o acirrado mercado e a competitividade global lhes possibilitam (PORTER, 1999). A competitividade evidencia que as empresas que se portarem frente ao ambiente competitivo como passageiros na estrada do futuro verão que seus esforços em novas habilidades e valores, com o tempo serão menos concomitantes com a realidade em constante mudança (HAMAL; PRAHALAD, 2005).

Deste ponto, pode-se introduzir a logística como uma ferramenta de vantagem competitiva e de sobrevivência para as organizações, pois adoção do planejamento e gerenciamento do processo logístico pode tornar-se uma ferramenta competitiva para a efetiva sustentação das estratégias nos objetivos de um negócio e ampliação de mercado (CARLINI, 2002).

Logística integrada

A logística é a parte integrante das redes de suprimentos, responsável pelos fluxos de materiais, bens e serviços. De acordo com Ballou (2010), a logística trata das atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde a matéria prima até o consumidor final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em circulação, com o propósito de fornecer níveis adequados de serviço a um custo razoável.

De acordo com Fleury et al. (2000), a integração logística deve ser vista como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial, capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados. Para que a gestão logística ocorra de forma integrada, faz-se necessário que a mesma seja tratada como sistema, ou seja, um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada, visando atingir objetivos comuns como, atender aos níveis de serviços dos clientes, estabelecidos pela estratégia de marketing, ao menor custo total de seus componentes para o alcance da excelência logística. A Figura 3 apresenta um modelo conceitual de logística integrada, relacionando os diversos elos logísticos.

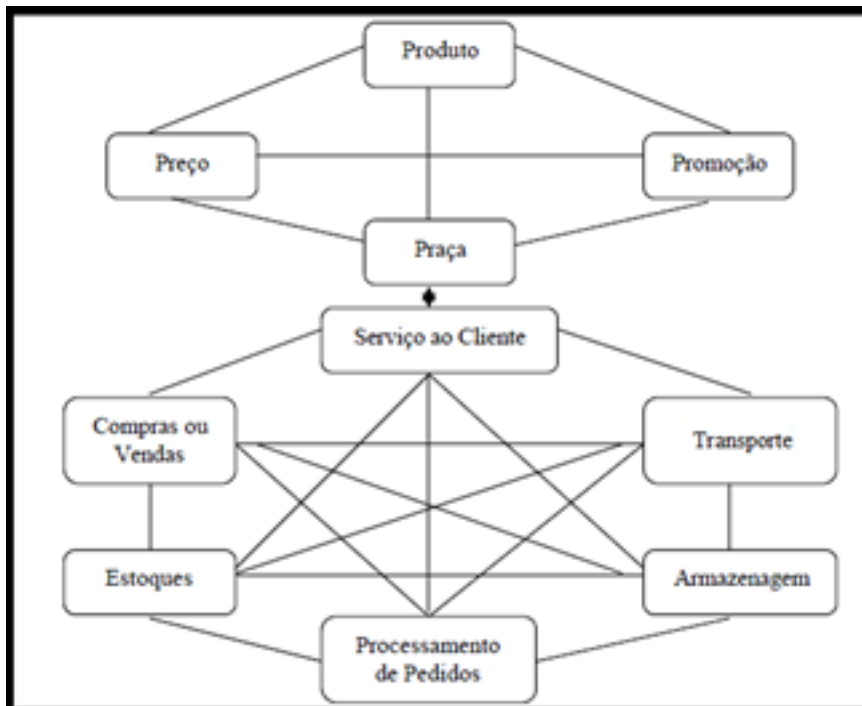


Figura 3. Modelo Conceitual de logística Integrada. Fonte: Carlini (2002).

A primeira dimensão da excelência logística está na forma como a organização enxerga seus clientes. Empresas excelentes em logística compreendem que seu sucesso está atrelado ao sucesso de seus clientes, visto que ambos integram uma mesma rede de suprimentos. Nessa visão, as empresas despendem esforços para o entendimento dos negócios e processos de seu cliente para o fornecimento dos melhores níveis de serviços (CRACCO et al. 2011).

Para Bowersox e Closs (2001), a logística integrada é a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores. As informações fluem pela empresa como atividades de vendas e pedidos e são filtrados em planos específicos de compras e de produção. Assim, como é possível constatar na Figura 4, não é suficiente garantir o desempenho interno de fluxo dos materiais e informações para ser totalmente competitiva e eficaz, a empresa deve expandir de forma integrada incorporando todos os elos inclusive os clientes e fornecedores. Processo inicialmente denominado de gerenciamento da cadeia logística, que hoje se expandiu e é conhecido como a Gestão da Rede de Suprimentos, onde a logística é parte integrante no processo de integração de todos os elos da cadeia.

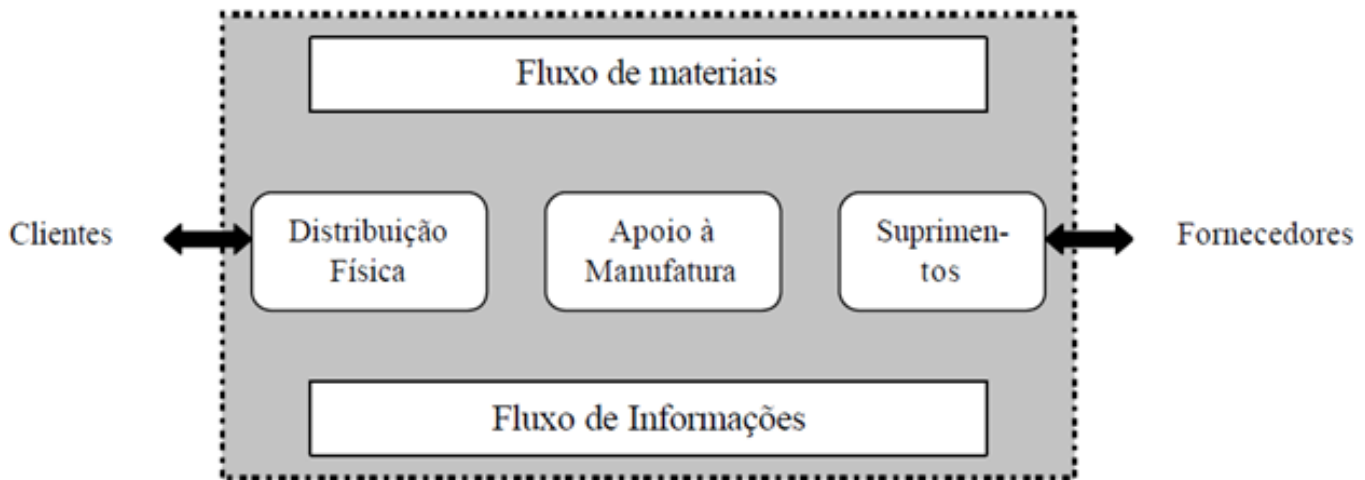


Figura 4. Integração Logística. Fonte: Bowersox e Closs (2001)

Para que o gerenciamento ocorra de forma integrada, a logística deve ser tratada como sistema, ou seja, conjunto de componentes interligados trabalhando de forma coordenada para o atendimento das metas e o alcance de objetivos comuns (CARLINI, 2002).

A integração interna, que é gerenciamento integrado dos diversos componentes do sistema logístico, é uma condição necessária para que as empresas consigam atingir excelência operacional com baixo custo. Enquanto a integração externa, outra dimensão da excelência logística, é o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos com diversos participantes da rede de suprimentos, baseado na confiança, capacitação técnica e troca de informações, esta permite eliminar duplicidades, reduzir custos, acelerar o aprendizado e customizar serviços (FLEURY et al. 2000).

No mundo globalizado atual, a velocidade de resposta é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva. Assim, empresas excelentes em logística, procuram desenvolver processos baseados no tempo, ou seja, processos que permitam oferecer resposta rápida às demandas e exigências de mercado. A dinamicidade de mercado exige a necessidade de adoção de sistemas de mensuração de desempenho, visto a diversidade ambiental na qual a logística esta inserida (CRHISTOPHER, 2011)

Metodologia

A realização do presente trabalho deu-se a partir das seguintes etapas:

- a. Inicialmente fez-se um levantamento de bibliográfico em journals, periódicos e etc sobre os principais assuntos abordados no presente estudo.
- b. Revisão bibliográfica buscando compreender o conceito de logística integrada e competitividade.

- c. Posteriormente discutiu-se sobre a gestão integrada como ferramenta para a competitividade para o agronegócio, apresentando o modelo de Bowersox e Closs e abordando o marketing e a logística.
- d. Por realizou-se os resultados e discussões, que possibilitaram a inferência de conclusões.

Resultado e Discussão

A gestão integrada como ferramenta competitiva para o agronegócio

O planejamento e gerenciamento logístico eficaz pode, em qualquer segmento da economia, em especial no agronegócio, consolidar-se como ferramenta para competitividade. Aperfeiçoar, oportunizar e buscar a eficiência das habilidades de gerenciamento das estratégias logísticas e integração funcional tem como finalidade sustentar as estratégias na busca de novos mercados e novos objetivos de negócios (CARLINI, 2002).

A logística integrada tem passado por um processo de evolução, tornando-se uma das competências necessárias a criação de valor ao cliente, podendo torna-se base para a vantagem competitiva e parte fundamental da estratégia empresarial de uma organização.

O enfoque operacional da logística dando-lhe um caráter estratégico pode viabilizar a eficiência competitiva de uma organização. Isso ocorre no momento em que a logística deixa de ser uma função individualizada e passa a ter uma função integralizada, interagindo nos relacionamentos com fornecedores e clientes, reduzindo os riscos e incertezas do ambiente competitivo em que uma organização está inserida.

Para Carlini (2002) um efetivo gerenciamento e integração das operações logísticas, amparadas por mecanismos que sustentem a capacidade de respostas às exigências dos fornecedores e do próprio mercado, que sejam de acordo com o posicionamento estratégico pode ser entendido como um fator para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Entender a logística integrada como um fator de competitividade resulta em mudanças substanciais na forma de gerenciamento logístico, a fim de responder as ameaças e oportunidades do ambiente de competição, agregando valor por meio de suas atividades e serviços prestados (GOSTINSKI, 2008).

A gestão da cadeia de suprimentos aliada ao gerenciamento logístico resulta em atividades e produtos entregues no momento certo e no lugar certo (CARLINI, 2002). Tal procedimento resulta em uma vantagem competitiva. Mas o grande desafio à gestão da cadeia de suprimentos é assegurar suas atividades de modo eficaz e eficiente.

O modelo de Bowersox e Closs – a integração interna e externa

O grande desafio à gestão da cadeia de suprimentos é assegurar suas atividades de modo eficaz e eficiente, garantindo-lhe vantagem no mercado em que atua. No agronegócio, as características de variabilidade, complexidade e flexibilidade, segundo Carlini (2002), reforçam a necessidade de estratégias e coordenação adequada a operações logística neste ambiente assegurando a competitividade.

O modelo de Bowersox e Closs apresentado na Figura 5 representa a busca por agilidade e por flexibilidade das operações logística por meio de sua integração, onde a gestão busca uma integração interna e externa, integrando toda a cadeia de suprimentos. Agilizando os processos de decisão para uma condição de competitividade.

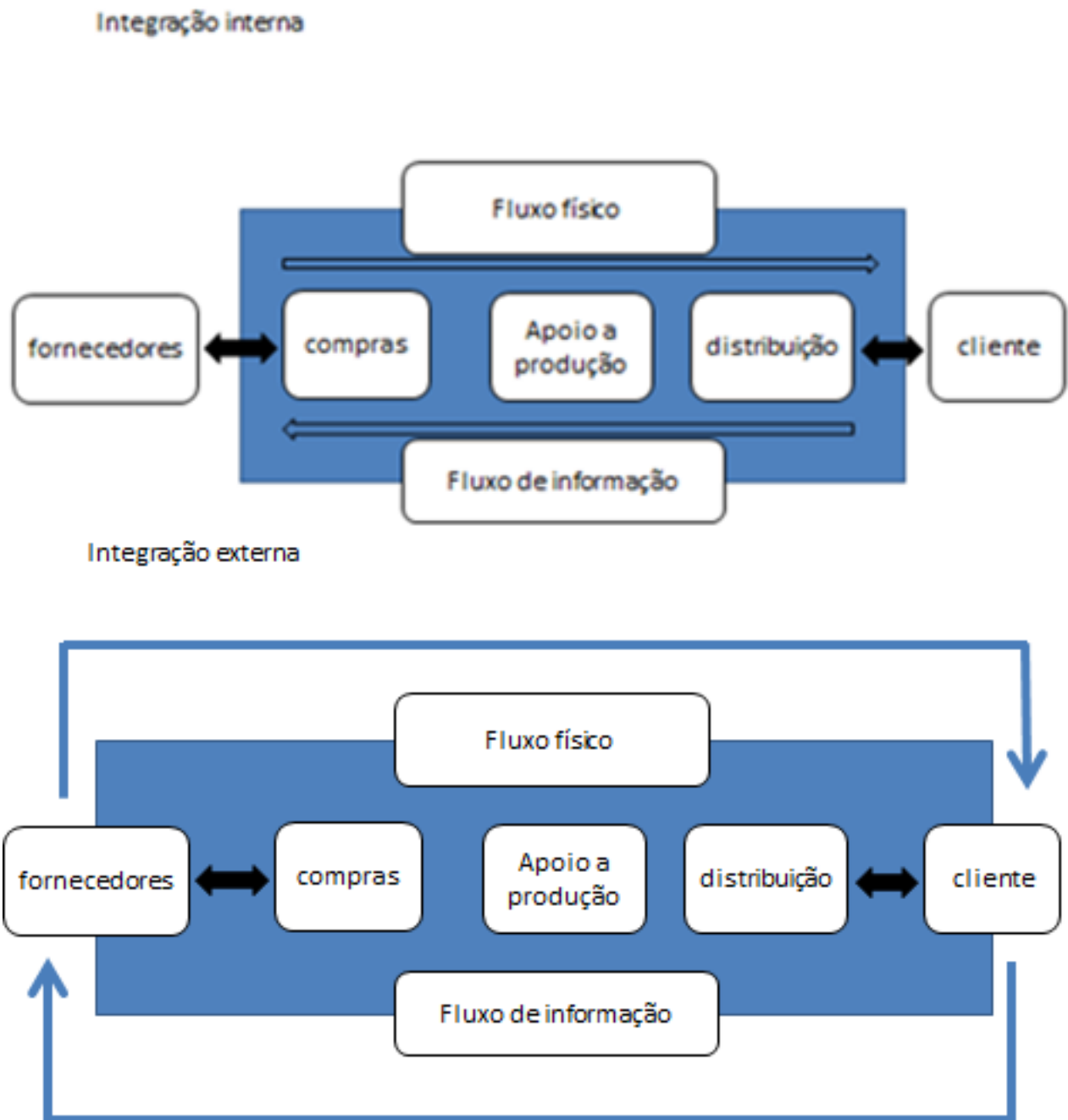


Figura 5. Integração interna e externa

Fonte: Bowersox e Closs, 2001.

Para Carlini (2002) após a integração interna e externa o sistema logístico apresentará em suas operações uma série de vantagens, destacam-se:

- Redução dos esforços e dos gastos desnecessários;
- Redução do lead time;
- Melhoria da eficiência da cadeia de suprimentos.

Tais vantagens já aprimoram as operações da cadeia logística, proporcionando-lhe vantagens de competição no mercado em que atua. Isso ocorre porque a análise logística em ciclos de atividades, como pondera Bowersox e Closs (2001) proporciona uma perspectiva básica da dinâmica das interfaces desse sistema logístico operacional integrado e das decisões que devem ser tomadas para o desenvolvimento desse sistema logístico integrado a gestão.

Em um modelo em que fornecedores, empresas e cliente estejam vinculados uns aos outros por meio de canais de comunicação que geram informações claras e objetivas, demonstram que as transações de um sistema integrado atende de maneira eficiente o sistema demanda ações\atividades.

A eficácia e a eficiência são entendidos como ponto de partida para a competitividade no gerenciamento logística, pois um sistema logística integrado orientado a eficiência e a competitividade resulta em uma redução dos riscos e no aprimoramento da eficiência do processo logístico. Além disso, uma segunda vantagem pode-se despontar ao eliminar o trabalho duplo e inútil em volumes substanciais. Outra vantagem obtida pela integração logística é a redução de estoque.

Bowersox e Closs (2001) não dissemina a ideia de que o estoque seja prejudicial, entretanto a competitividade torna o mercado dinâmico e transitório e para Carlini (2002, p.41) a meta de uma empresa visionária é fazer cada vez mais com cada vez menos, até fazer tudo com nada.

Logística e o marketing – serviço ao cliente

Buscar atender as necessidades dos clientes é o objetivo de qualquer organização. O marketing busca identificar as necessidades deste mercado alvo em que atua.

Bowersox e Closs (2001) salienta que o foco nas necessidades do consumidor final deve ser mais importante que o foco no produto ou serviço fornecido por uma empresa. Tal premissa parte do princípio que diz que o valor do produto ou serviço fornecido é determinado pela perspectiva do cliente consumidor.

Coopers e Lybrand (1997) apresenta uma relação da gestão da cadeia de suprimentos com a oferta e a demanda, como pode-se observar na Figura 6.

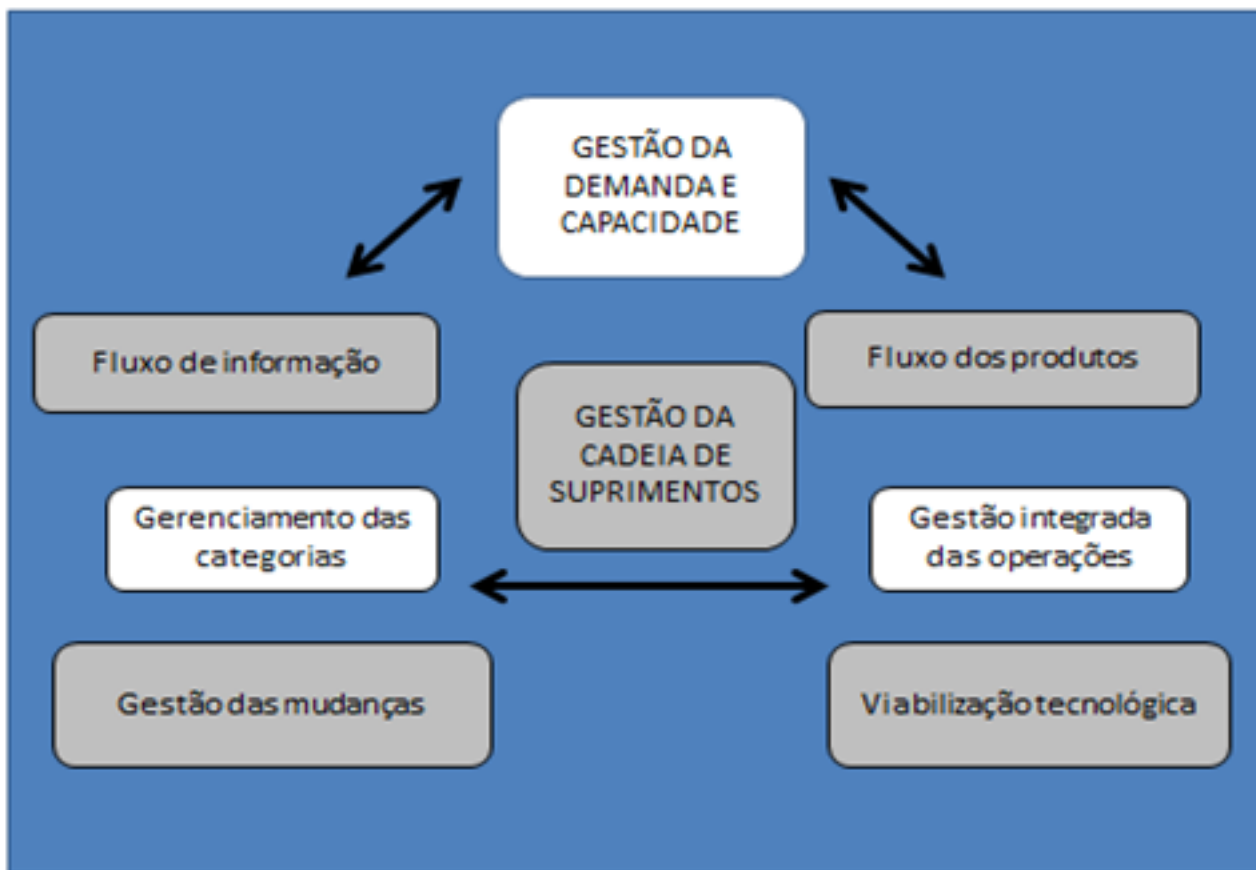


Figura 6. O modelo da gestão da cadeia de suprimentos – relação entre oferta e demanda

Fonte: adaptado de Coppers e Lybrand, 1997

No modelo de Coppers e Lybrand (1997) o cliente é foco que estabelece os requisitos de desempenho e estratégia para uma empresa.

Compreender e executar essa relação proporciona uma vantagem competitiva, pois os consumidores estão sendo mais exigentes. Devido a globalização os consumidores passam a ter um maior fluxo de informação e o modelo adapta-se a esta realidade.

Portanto orientar e determinar as estruturas da cadeia logística, tendo como base a fabricação, o marketing e a logística, proporciona um caminho de sucesso e competitividade a qualquer empresa ou segmento de negócio, pois essa ação estratégica proporciona agregação de valor e ganho de vantagem competitiva.

Isso ocorre porque o objetivo dessa estratégia de serviço pode integrar seu processo logístico, fidelizando clientes por meio do relacionamento ao longo prazo. Desse modo, uma empresa, ao se diferenciar na competência logística deve buscar altos níveis de serviços básicos ao cliente em disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade a todos os clientes.

Conclusão

A logística é a parte integrante das redes de suprimentos, responsável pelos fluxos de materiais, bens e serviços. De acordo com Ballou (2010), a logística trata das atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde a matéria prima até o consumidor final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em circulação, com o propósito de fornecer níveis adequados de serviço a um custo razoável. E como podemos observar no artigo, a logística pode ser uma ferramenta de competitividade, na busca de uma vantagem competitiva as organizações.

As organizações que não compreenderem a necessidade de sobrevivência, ou compreenderem de maneira tardia, serão extintas de diversos mercados. As organizações que, atualmente, vemos em posição de liderança adotaram, em algum momento, estratégias que as diferenciaram de outras organizações em algum aspecto (PORTER, 1999). Estas organizações desenvolveram atributos estratégicos que lhes proporcionaram melhores condições de competição com relação à concorrência.

A logística integrada com um enfoque estratégico pode ser uma resposta ao ambiente competitivo e de evolução em que passa o agronegócio brasileiro. A aplicabilidade ou a implementação dos modelos aqui apresentados, além de tornar o segmento mais competitivo, proporciona vantagem competitiva ao negócio.

Desse modo, adotando-se o planejamento e gerenciamento de um processo logístico, estrategicamente, pode tornar-se uma ferramenta para ganho de competitividade. Aperfeiçoar, oportunizar e buscar a eficiência das habilidades de gerenciamento das estratégias logísticas e integração funcional tem como finalidade sustentar as estratégias na busca de novos mercados e novos objetivos de negócios.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, M. E.E.; SILVA, F.A.C. Da estratégia competitiva á estratégia de manufatura: uma abordagem teórica. Revista de administração – 26 ed. v. 8 n. 2, mar-abr 2002.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/lógica empresarial. 5.ed. Porto Alegre :Bookman, 2010. 616p
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística Empresarial – o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARLINI, G. A logística integrada como ferramenta para a competitividade em uma agroindústria. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós Graduação em Administração. 2002.
- Centro de Estudo Avançados em Economia Aplicada – CEPA/ESALQ-USP. Relatório PIBAGRO – Brasil. GPD Agribussines, 2013.
- CHRISTOPHER, Martin .Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.SaoPaulo :Cengage Learning, 2011. 332p.
- CRACO, T. et al. A logística como diferencial competitivo em uma empresa metal mecânico da serra gaúcha. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.
- COOPERS & LYBRAND. – Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro. Relatório Consolidado Etapa IV- Vol. 1 . Sumário Executivo. Brasília, junho de 1997.
- DINIZ, C. C.; CROCCO, M. A. Reestruturação econômica e impacto regional: o novo mapa da indústria brasileira. Revista Nova Economia, 6 ed., p. 77-103, 1996.
- Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul - FAMASUL. Retrospectiva Agro. Informativo Casa Rural. 2011.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a industria. Rio de Janeiro: campus, 1997.
- FILHO, J. V. C. A logística do escoamento da safra brasileira. Centro de Estudo Avançados em Economia Aplicada – CEPA/ESALQ-USP. 2006
- FLEURY, P. F. et al. Logística empresarial: a perspectiva brasileira. Sao Paulo, SP: Atlas, 2000. 372p.
- Fundação Getúlio Vargas – FGV. O agronegócio no Brasil interessa a quem? Agronegócios, Cadernos FGV Projetos, ano 2, n. 04, 2007.
- GOSTINSKI, C. Logística integrada: Evoluindo da vantagem competitiva para os elementos controláveis de criação de valor. Intelecto C, ano 1, n. 2, 2008.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Campus, 2005.
- HAYES, R.; PISANO, G. Em busca da vantagem competitiva: produção, estratégia e tecnologia. Ed. Bookman, 2008.

MEIRELLES, D. S. (2008) Serviços e Desenvolvimento Econômico: características e condicionantes, 23-35. In RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico.

MESQUITA, A. S. O agronegócio brasileiro e suas particularidades. Bahia Agríc., v.7, n.2, abr. 2006.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Setores da Economia: Agronegócio. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia/agronegocio> >. Acesso em 2013.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4 ed. Rio de Janeiro: campus, 1999.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

POSSAMAI, A.; VILAS BOAS, A. A.; CONCEIÇÃO, Roberta D.P. fatores determinantes da competitividade: uma análise do pólo noveleiro de Bento Gonçalves. Scielo, revista economia contemporânea, Rio de Janeiro, v. 13, n.2, p. 281- 307 mai./ago. 2009.

SILVA, C; L.M; FONSECA, V. S. competitividade organizacional: uma construção analítica. Anpad, Revista Administração Contemporânea, Curitiba, edição especial, art. 2, p.33-49, 2010.

WOOD JR. T.; CALDAS, M.P. Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira. Ed. Atlas. - 2ª edição 2007.