

**LOGÍSTICA ESTRATÉGICA: INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E
INDICADORES DE DESEMPENHO**

**STRATEGIC LOGISTICS: SUPPLY CHAIN INTEGRATION AND PERFORMANCE
INDICATORS**

**LOGÍSTICA ESTRATÉGICA: INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO E
INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Danilo Luiz da Silva

Mestre em Educação, Universidade de Taubaté.

E-mail: danilo.luiz20@gmail.com

RESUMO

Em um ambiente de competitividade crescente e de exigências por rapidez, confiabilidade e custo adequado, este artigo discute a logística como função capaz de articular decisões e processos que influenciam o desempenho das organizações, conectando fluxos físicos e informacionais ao atendimento das necessidades do mercado e à geração de valor. Com base em revisão de literatura, o estudo tem como objetivo analisar a logística para além de sua dimensão operacional, evidenciando como ela pode atuar como elemento estratégico, sustentar a excelência operacional e contribuir para a construção de vantagem competitiva, com recorte na integração da cadeia de suprimentos e na mensuração do desempenho por indicadores. Para isso, organiza as fundamentações da logística como um sistema integrado de atividades e fluxos (aquisição, movimentação, armazenagem e entrega), discute a conexão entre eficiência operacional e estratégia, além de examinar o planejamento estratégico aplicado à logística como mecanismo de coerência entre prioridades, nível de serviço e alocação de recursos. Em seguida, destaca a integração da cadeia de suprimentos como evolução gerencial orientada à coordenação entre elos, fortalecendo o desempenho global e a competitividade. Por fim, argumenta que indicadores de desempenho conferem visibilidade aos processos e sustentam decisões baseadas em evidências, mas exigem definições claras, dados confiáveis e cautela quanto à comparabilidade e às mudanças de processos. Conclui-se, assim, a consolidação da logística como fonte de vantagem competitiva quando há coerência estratégica, integração ao longo da cadeia e gestão orientada por métricas alinhadas aos objetivos do negócio.

Palavras-chave: logística estratégica; excelência operacional; cadeia de suprimentos; indicadores de desempenho; vantagem competitiva.

ABSTRACT

In an environment of increasing competitiveness and growing demands for speed, reliability, and cost efficiency, this article discusses logistics as a function capable of

articulating decisions and processes that influence organizational performance, connecting physical and informational flows to meeting market needs and creating value. Based on a literature review, the study aims to analyze logistics beyond its operational dimension, showing how it can act as a strategic element, support operational excellence, and contribute to building competitive advantage, with a focus on supply chain integration and performance measurement through indicators. To this end, it organizes the foundations of logistics as an integrated system of activities and flows (procurement, handling, warehousing, and delivery), discusses the link between operational efficiency and strategy, and examines strategic planning applied to logistics as a mechanism for coherence among priorities, service level, and resource allocation. It then highlights supply chain integration as a managerial evolution oriented toward coordination among links, strengthening overall performance and competitiveness. Finally, it argues that performance indicators provide visibility into processes and support evidence-based decision-making, but require clear definitions, reliable data, and caution regarding comparability and process changes. It therefore concludes that logistics is consolidated as a source of competitive advantage when there is strategic coherence, integration across the chain, and management guided by metrics aligned with business objectives.

Key words: strategic logistics; operational excellence; supply chain; performance indicators; competitive advantage.

RESUMEN

En un entorno de competitividad creciente y de exigencias de rapidez, confiabilidad y costos adecuados, este artículo analiza la logística como una función capaz de articular decisiones y procesos que influyen en el desempeño de las organizaciones, conectando los flujos físicos e informacionales con la atención de las necesidades del mercado y la generación de valor. Con base en una revisión de la literatura, el estudio tiene como objetivo analizar la logística más allá de su dimensión operativa, evidenciando cómo puede actuar como un elemento estratégico, sostener la excelencia operativa y contribuir a la construcción de una ventaja competitiva, con énfasis en la integración de la cadena de suministro y la medición del desempeño mediante indicadores. Para ello, organiza los fundamentos de la logística como un sistema integrado de actividades y flujos (adquisición, movimiento, almacenamiento y entrega), analiza la conexión entre eficiencia operativa y estrategia, y examina la planificación estratégica aplicada a la logística como un mecanismo de coherencia entre prioridades, nivel de servicio y asignación de recursos. A continuación, destaca la integración de la cadena de suministro como una evolución gerencial orientada a la coordinación entre eslabones, fortaleciendo el desempeño global y la competitividad. Por último, sostiene que los indicadores de desempeño aportan visibilidad a los procesos y respaldan decisiones basadas en evidencias, pero requieren definiciones claras, datos confiables y cautela respecto a la comparabilidad y a los cambios de procesos. Se concluye, así, que la logística se consolida como fuente de ventaja competitiva cuando existe coherencia estratégica, integración a lo largo de la cadena y una gestión guiada por métricas alineadas con los objetivos del negocio.

Palabras clave: logística estratégica; excelencia operativa; cadena de suministro; indicadores de desempenho; vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

Em um cenário de competitividade crescente e de exigências cada vez maiores por rapidez, confiabilidade e custo adequado, a logística tem sido compreendida como uma função capaz de articular decisões e processos que influenciam diretamente o desempenho das organizações. Além de executar atividades operacionais, ela passa a integrar fluxos físicos e informacionais, conectando recursos, processos e resultados ao atendimento das necessidades do mercado e à geração de valor. Nesse contexto, refletir sobre logística estratégica e excelência operacional torna-se fundamental para compreender como escolhas gerenciais, integração e mensuração de resultados podem contribuir para sustentar vantagens competitivas no ambiente empresarial contemporâneo.

Diante de tal cenário, a logística empresarial configura-se como um meio de promover a satisfação do cliente e sustentar o sucesso organizacional. Para Ballou (2009), sua finalidade associa-se à capacidade da administração de elevar a rentabilidade dos serviços de distribuição ao cliente e ao consumidor, apoiando-se em práticas de planejamento, organização e controle das atividades de movimentação e armazenagem. Ao coordenar essas atividades para facilitar o fluxo de produtos e garantir disponibilidade com nível de serviço adequado, a logística passa a atuar como elemento gerencial responsável por equilibrar custos, eficiência operacional e valor percebido pelo mercado.

Quando orientada por uma gestão estruturada, a logística contribui para gerar vantagem competitiva ao combinar melhoria do nível de serviço, redução de custos e agilidade na resposta às demandas do mercado. Isso ocorre porque, além de atender com rapidez e confiabilidade, as organizações precisam sustentar desempenho superior em preço, qualidade e diferenciação, aspectos esses a exigir decisões integradas e capacidade de adaptação contínua (Bertaglia, 2001).

Nesse contexto, discutir logística estratégica exige compreender a estratégia como a construção de uma posição favorável no setor no qual a organização atua, orientando escolhas e prioridades a diferenciar seu desempenho perante os

concorrentes. Uma vez alinhada a essa perspectiva, a logística deixa de estar fadada a ser um suporte operacional e passa a contribuir diretamente para o posicionamento estratégico, pois sustenta decisões sobre padrões de nível de serviço, custos, prazos e confiabilidade, influenciando a forma como a empresa se apresenta e compete no mercado (Porter, 1989).

Diante dessas considerações, este artigo parte do entendimento de que a logística, quando tratada de forma integrada e orientada por escolhas estratégicas, pode sustentar níveis superiores de desempenho e contribuir para a construção de vantagem competitiva. Para aprofundar essa relação, torna-se necessário examinar os conceitos e abordagens estruturadores da logística empresarial, a distinção entre estratégia e eficiência operacional, o papel do planejamento e a integração da cadeia de suprimentos, bem como a utilização de indicadores para mensurar resultados e orientar a melhoria contínua.

1.1 OBJETIVOS

Este artigo tem como objetivo analisar como a logística, quando concebida para além do suporte operacional, pode atuar como fonte de vantagem competitiva ao articular orientação estratégica e excelência operacional. Para isso, busca-se (I) consolidar as fundamentações conceituais da logística, destacando sua lógica de integração de atividades e fluxos; (II) discutir a logística como elemento estratégico associado à geração de valor e ao posicionamento competitivo; (III) examinar o papel do planejamento estratégico na definição de prioridades e na consistência das decisões logísticas; e (IV) evidenciar a relevância da integração da cadeia de suprimentos, com ênfase na mensuração de desempenho por indicadores, como base para decisões e melhoria contínua.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 FUNDAMENTAÇÕES DE LOGÍSTICA

Em termos gerais, a logística refere-se ao conjunto de atividades responsáveis por planejar, implementar e controlar o fluxo e o armazenamento de

bens, serviços e informações, desde a origem até o consumo, com o propósito de atender às necessidades do cliente de forma eficaz e com uso racional de recursos.

Nessa mesma linha, ela pode ser compreendida como um processo de gestão estratégica a envolver, de forma integrada, a compra, o transporte e a armazenagem de matérias-primas, componentes e produtos acabados, incluindo os fluxos de informação que sustentam essas atividades ao longo da organização e de seus canais de marketing. Nessa abordagem, seu papel ultrapassa a execução operacional, pois busca maximizar a lucratividade presente e futura ao assegurar o atendimento eficaz dos pedidos, isto é, com o menor custo total associado (Christopher, 2009).

A partir desse entendimento, a logística caracteriza-se pela coordenação articulada de recursos e operações internas, conectando as decisões sobre estoques, armazenagem e transporte ao fluxo contínuo de materiais dentro da empresa. Ao organizar a movimentação desde a entrada dos insumos até a saída dos produtos, assume papel decisivo para assegurar continuidade operacional, reduzir atrasos e desperdícios e garantir que a entrega ao cliente aconteça com confiabilidade. Nesse sentido, “logística é uma atividade que coordena a estocagem, o transporte, os armazéns, os inventários e toda a movimentação dos materiais dentro da empresa até a entrega dos produtos ao cliente” (Chiavenato, 1987, p. 37).

Sua compreensão enquanto conjunto articulado de atividades básicas reforça a ideia de que seu desempenho deve superar ações isoladas e avançar para a integração e sincronização entre etapas a se complementar e potencializar. Nessa direção, Ballou (2009) sintetiza a logística em quatro atividades centrais sendo elas, a aquisição, a movimentação, a armazenagem e a entrega, e ressaltando que a efetividade desse conjunto exige planejamento logístico e interação entre processos. Quando estas atividades são tratadas como partes de um mesmo sistema, torna-se possível reduzir rupturas, retrabalhos e custos ocultos, elevando a consistência do nível de serviço. Por isso, o planejamento logístico e a interação entre processos são elementos indispensáveis: é essa articulação que transforma operações dispersas em um fluxo contínuo, capaz de sustentar a disponibilidade do produto e a confiabilidade da entrega ao cliente.

As fundamentações apresentadas evidenciam que a logística se configura como um sistema de gestão a integrar atividades, recursos e informações para assegurar disponibilidade, continuidade operacional e confiabilidade na entrega, ao mesmo tempo em que busca racionalizar custos e elevar o nível de serviço ao cliente. Ao reunir planejamento, coordenação e interação entre processos, indo da aquisição até à entrega, ela perde o status de função de apoio e passa a influenciar diretamente a forma como a organização organiza seus fluxos, responde ao mercado e sustenta seu desempenho. É justamente essa capacidade de articular eficiência operacional e coerência nas decisões que abre caminho para compreendê-la como um elemento estratégico, associado à geração de valor e à construção de vantagem competitiva.

2.2 LOGÍSTICA COMO ESTRATÉGIA: VANTAGEM COMPETITIVA

A noção de vantagem competitiva pode ser compreendida como um diferencial de desempenho econômico evidenciado quando uma organização consegue gerar mais valor do que seus concorrentes, seja por entregar benefícios superiores ao mercado, por operar com custos eficientes, ou por combinar ambos. Esse diferencial não está limitado a um bom resultado isolado, mas tem sua expressão na comparação direta entre o valor econômico alcançado pela empresa e aquele obtido por organizações concorrentes no mesmo ambiente competitivo (Barney; Hesterly, 2007).

A distinção entre estratégia e eficiência operacional é decisiva para compreender a possibilidade da logística ser tratada como elemento estratégico, superando a ideia de representar um conjunto de melhorias operacionais. A estratégia envolve necessariamente escolhas e definição de prioridades, pois exige aceitar que determinadas opções implicam renúncias e consequências. Já a eficiência operacional está relacionada a práticas e aprimoramentos que, em geral, são desejáveis para qualquer organização, isto é, ações independentes de uma escolha exclusiva, mas do aperfeiçoamento contínuo da execução (Hammonds, 2001).

Ao tratar a logística como fonte de vantagem competitiva, é fundamental entender que o desempenho superior depende da capacidade de executar bem as

operações, além da definição de um direcionamento competitivo claro. Isso significa que melhorias em processos logísticos, como redução de custos, prazos, falhas e desperdícios, são necessárias, mas não substituem decisões estratégicas sobre posicionamento, nível de serviço, prioridades e alocação de investimentos. Quando a logística consegue alinhar execução consistente com escolhas coerentes, ela deixa de ser um suporte operacional e passa a sustentar resultados superiores no mercado, justamente porque estratégia e eficiência operam com lógicas distintas e complementares. Nesse sentido, Porter (1996, p. 61) sintetiza essa relação ao afirmar que “a eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa, mas ambas funcionam de maneira diferente”.

A partir dessa distinção, na perspectiva de Ballou (2006), a construção de estratégias eficientes de serviços logísticos ao consumidor não depende, necessariamente, de programas complexos ou de técnicas especiais, mas de uma formulação do que se pretende entregar em termos de serviço. Assim sendo, a etapa decisiva ocorre quando tal cenário teórico é convertido em prática, exigindo a transformação de objetivos em decisões concretas e a seleção, entre diferentes caminhos possíveis, de alternativas de ação coerentes com o nível de serviço desejado e com os recursos disponíveis.

Diante do exposto, compreender a logística como estratégia implica reconhecer a vantagem competitiva para além de melhorias pontuais, abrangendo a capacidade de transformar escolhas em decisões sobre nível de serviço, recursos e alternativas de ação, sustentando uma proposta de valor coerente e difícil de ser imitada. Tal efetividade depende de direcionamento, priorização e consistência entre intenção e execução, de modo que as decisões logísticas sejam tomadas com base em objetivos específicos e alinhadas ao posicionamento da organização. Dessa forma, torna-se indispensável avançar para a etapa na qual escolhas são sistematizadas e conduzidas de forma estruturada, por meio do planejamento estratégico aplicado à logística, que orienta a definição de prioridades, a leitura do ambiente e o desdobramento das ações necessárias para alcançar os resultados pretendidos.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO À LOGÍSTICA

No contexto da logística, o planejamento estratégico assume papel decisivo ao orientar a organização na definição de prioridades e no alinhamento entre decisões operacionais e objetivos competitivos. Conforme Oliveira (2003), esse processo permite à empresa identificar e potencializar seus pontos fortes, corrigir ou adequar fragilidades internas e, ao mesmo tempo, reconhecer oportunidades e ameaças do ambiente externo, ampliando sua capacidade de agir de forma antecipada e coerente. Ou seja, o planejamento estratégico contribui para estruturar um plano de trabalho efetivo ao explicitar premissas, metas e caminhos possíveis, de modo a orientar ações, responsabilidades, prazos e a alocação de recursos necessários para que as decisões logísticas sejam implementadas com consistência e direcionamento.

Nessa perspectiva, ele permite que as decisões sobre rede de distribuição, níveis de serviço, estoques, transportes e tecnologia deixem de ser respostas isoladas a problemas do dia a dia e passem a refletir um direcionamento institucional. Essa abordagem favorece o alinhamento entre a missão da organização e a forma como ela atende seus mercados, pois traduz intenções estratégicas em escolhas sobre capacidades, prioridades e padrões de desempenho logístico. Sob esse contexto, a logística torna-se um componente a sustentar a posição competitiva da empresa, articulando recursos e processos de maneira coerente com as exigências e dinâmicas do ambiente no qual atua a organização. Nesse sentido, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) definem planejamento estratégico como “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”; tal visão implica compreender, com precisão, as forças externas a condicionar as decisões logísticas.

No planejamento estratégico aplicado à logística, a análise do ambiente competitivo deve ser ampliada para além da rivalidade direta entre empresas, incorporando outros agentes e forças que influenciam o desempenho logístico e a capacidade de gerar valor. Nessa perspectiva, um planejamento eficaz considera as possíveis ações e reações dos concorrentes, a influência de fornecedores e clientes sobre prazos, custos e níveis de serviço, além da presença de alternativas que

atendam à mesma necessidade do mercado e da possibilidade de entrada de novos participantes no setor (McGee, 1994).

Contudo, fica evidente que tal contexto estratégico não se limita a definir intenções, estabelecendo as condições para que decisões logísticas sejam tomadas de forma consistente, articulando prioridades, recursos e leitura do ambiente competitivo. Ao considerar concorrentes, clientes, fornecedores e demais forças externas, o planejamento orienta escolhas sobre níveis de serviço, estrutura da rede e capacidades operacionais, reduzindo improvisos e aumentando a coerência entre objetivos e execução. No entanto, para que essas escolhas se traduzam em desempenho superior de maneira sustentável, é necessário avançar do nível organizacional para a coordenação dos fluxos ao longo dos parceiros e processos a compor o abastecimento e a distribuição. Com isso, a discussão conduz naturalmente ao tema da integração da cadeia de suprimentos e da importância de indicadores capazes de medir e orientar resultados em toda a cadeia de suprimentos.

2.4 INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: DESEMPENHO E INDICADORES

A integração da cadeia de suprimentos pode ser compreendida como uma abordagem gerencial voltada a coordenar, de ponta a ponta, os diferentes fluxos que conectam fornecedores e clientes, de modo a sustentar desempenho superior em custo, qualidade, velocidade e confiabilidade. Esse gerenciamento envolve o deslocamento físico de materiais e produtos, bem como a circulação de informações que viabilizam planejamento, sincronização e tomada de decisão ao longo dos elos, com os fluxos financeiros como contrapartida nas transações entre as partes (Wanke, 2006).

Nesse sentido, segundo Bowersox *et al.* (2006), essa integração representa uma mudança em relação aos modelos tradicionais, nos quais empresas atuam de forma independente e se relacionam de maneira limitada, basicamente por transações de compra e venda de estoques. Na abordagem integrada, a cadeia de suprimentos passa a operar como uma iniciativa coordenada pela gerência, voltada a ampliar o impacto no mercado, elevar a eficiência do sistema como um todo,

promover melhorias contínuas e fortalecer a competitividade ao longo das diferentes etapas que conectam fornecedores, operações internas e clientes.

Aplicar indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos integrada é primordial para transformar intenções gerenciais em resultados verificáveis, pois permite acompanhar se as decisões logísticas estão elevando o nível de serviço e reduzindo perdas ao longo da cadeia. Quando bem definidos, os indicadores dão visibilidade ao funcionamento dos processos, orientam correções de rota e sustentam a melhoria contínua, além de facilitar o alinhamento entre áreas internas e parceiros externos. A mensuração não se limita a controlar números, mas funciona como instrumento de gestão para avaliar desempenho, comparar padrões, identificar gargalos e sustentar decisões baseadas em evidências. De acordo com Rebouças (2007, p. 151), tal indicador é um parâmetro estabelecido antecipadamente de modo a permitir “[...] a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio”.

Na perspectiva de Bowersox *et al.* (2006), a excelência operacional na cadeia de suprimentos deve ser avaliada por meio de métricas que privilegiam a qualidade do atendimento ao cliente e a racionalização dos custos; em outras palavras, os indicadores considerados imprescindíveis nessa dimensão são aqueles capazes de demonstrar como o desempenho logístico contribui para o sucesso do cliente, por exemplo, por meio de maior confiabilidade e agilidade, ao mesmo tempo em que orientam a redução do custo total associado aos serviços, evitando otimizações pontuais a não se sustentarem no resultado global do sistema.

Apesar da importância das métricas para orientar decisões e embasar a melhoria contínua, a mensuração do desempenho na rede de suprimentos precisa considerar limitações práticas que podem comprometer comparações e interpretações. Em ambientes dinâmicos, mudanças frequentes em mix de produtos, padrões de consumo, processos e insumos tendem a alterar as bases de cálculo, dificultando análises consistentes ao longo do tempo. Quando há baixa padronização, ausência de rastreabilidade ou lacunas nos sistemas de informação, a disponibilidade e a confiabilidade dos dados tornam-se pontos críticos, reduzindo a utilidade dos indicadores e exigindo cuidados metodológicos para que a avaliação

do desempenho não gere conclusões distorcidas. Ou seja, mensurar a produtividade de uma atividade ou ação é algo primordial:

Entretanto, ela poderá ser difícil e frustrante (1) se houver dificuldade em avaliar os produtos e se a utilização de insumos for difícil de ser comparada em um determinado período de tempo; (2) se os compostos ou tipos de insumos e produtos sofrerem constantes alterações; (3) e se os dados forem difíceis de serem obtidos ou estiverem indisponíveis (Bowersox et al. 2006, p. 451).

Diante dessas complexidades, torna-se importante utilizar conceitos e critérios de avaliação bem definidos, evitando interpretações equivocadas dos resultados. A avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos exige distinguir, com clareza, dois critérios muitas vezes tratados como sinônimos: a eficácia e a eficiência. O primeiro refere-se ao grau em que os resultados pretendidos são efetivamente alcançados, funcionando como uma medida do alcance dos objetivos e da relação entre benefícios gerados e a entrega objetivada; já o segundo liga-se ao modo como os recursos são utilizados para produzir esses resultados, isto é, ao quanto o processo consegue operar de maneira racional e econômica na aplicação de insumos, tempo e capacidades (Duante; Pacheco, 2015).

Em síntese, a integração da cadeia de suprimentos evidencia que o desempenho logístico resulta da coordenação consistente entre fluxos físicos, informacionais e financeiros, exigindo o alinhamento entre os elos e a capacidade de mensurar resultados com indicadores pertinentes e critérios conceituais bem definidos. Ao mesmo tempo em que as métricas orientam a melhoria contínua e a excelência operacional, as limitações de dados, comparabilidade e padronização reforçam a necessidade de cautela metodológica para evitar interpretações distorcidas, especialmente em ambientes dinâmicos. Assim, os argumentos discutidos ao longo deste capítulo consolidam a ideia de que a competitividade logística depende da integração e da gestão baseada em evidências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como propósito discutir a logística para além de sua dimensão operacional, evidenciando como ela pode atuar como elemento estratégico capaz de sustentar a excelência operacional e contribuir para a

construção de vantagem competitiva. Ao longo do texto, destacou-se resultados superiores vinculados à coerência entre escolhas estratégicas, nível de serviço e capacidade de execução, especialmente quando a área anteriormente citada é tratada como parte integrante da proposta de valor da organização.

Os argumentos desenvolvidos permitem concluir que a logística deve ser compreendida como um sistema integrado de atividades e fluxos, no qual aquisição, movimentação, armazenagem, transporte e informação articulam-se para garantir disponibilidade, confiabilidade e atendimento consistente ao cliente, impactando custos e desempenho. Também se observa que eficiência operacional e estratégia não substituem uma a outra: a eficiência reforça a capacidade de executar com qualidade e racionalidade de recursos, enquanto a estratégia orienta prioridades, escolhas e compromissos que diferenciam a empresa no ambiente competitivo. O planejamento estratégico aplicado à logística apresenta-se, então, como mecanismo de coerência, pois organiza objetivos, caminhos e responsabilidades, evitando que decisões sobre rede, estoques, nível de serviço, tecnologia e investimentos sejam apenas respostas isoladas às pressões do cotidiano.

Outro ponto é que a integração da cadeia de suprimentos representa uma evolução gerencial necessária, ao ampliar a coordenação para além das fronteiras internas e conectar fornecedores, operações e clientes em torno de desempenho global. Para essa integração gerar resultados verificáveis e sustentáveis, a mensuração por indicadores torna-se indispensável, ou seja, métricas bem definidas ampliam visibilidade, sustentam correções de rota, favorecem alinhamento entre áreas e parceiros, além de reduzir o risco de decisões baseadas apenas em percepção. Partindo da visão gerencial, isso reforça a necessidade de alinhar o nível de serviço ao posicionamento desejado, transformar diretrizes estratégicas em decisões logísticas concretas e coerentes, além de fortalecer a integração interna e externa por meio de rotinas de planejamento, colaboração e acordos de serviço.

Concomitantemente, é fundamental reconhecer limites e cuidados na mensuração. Alterações frequentes no mix de produtos, nos processos, na demanda e nos insumos podem comprometer comparações ao longo do tempo, enquanto lacunas de rastreabilidade e fragilidades nos sistemas de informação reduzem a confiabilidade dos dados. Em outros termos: existe o risco de se medir o que é mais

fácil, e não o mais relevante para a estratégia, gerando indicadores pouco úteis ou a induzir otimizações locais em detrimento do desempenho global. Por isso, a governança de dados e a definição criteriosa de métricas são tão importantes quanto a própria mensuração, assim como a distinção entre eficácia (alcance de resultados) e eficiência (uso racional de recursos), evitando interpretações distorcidas sobre o desempenho logístico.

Como encaminhamento, recomenda-se que as organizações (a) priorizem coerência entre posicionamento competitivo e decisões logísticas; (b) adotem um conjunto sucinto de indicadores alinhados aos objetivos do negócio e (c) consolidem rotinas de análise que sustentem decisões baseadas em evidências. Para estudos futuros, sugere-se aprofundar investigações empíricas em diferentes setores e portes, com estudos de caso e comparações antes e depois da adoção de práticas de integração e painéis de indicadores, incluindo análises de maturidade logística. Em síntese, a logística consolida-se como fonte de vantagem competitiva quando há coerência estratégica, integração ao longo da cadeia e gestão orientada por indicadores, fortalecendo a tomada de decisão e sustentando desempenho superior de forma contínua e verificável.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2009.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**: casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald J. *et al.* **Gestão Logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**: Uma Abordagem Contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Criando Redes que Agregam Valor. Trad. Mauro de Campos Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

DUANTE, Milene Rejane; PACHECO, André Luiz dos Reis. **Eficiência operacional**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2015.

HAMMONDS, K. H. Arrume tempo para pensar. **Revista Exame**, v. 5, p. 106-114, São Paulo, 2001.

MC GEE, James V; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Novembro Dezembro/1996.

REBOUÇAS, Djalma de pinho Rebouças de Oliveira. **Administração de Processos**: Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: 2007.

WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2006.