



Pesquisa: Competências Logísticas



Mega Inovação
Consultoria e Treinamento

Uma Pesquisa: Mega Inovação



**Pesquisa de Competências
Logísticas nas Empresas
da Região do ABCD**

Junho de 2011

Uma Pesquisa: Mega Inovação



Elaboração da Pesquisa

Prof. Ms Amarildo de Souza Nogueira
Mega Inovação Consultoria e Treinamento

Tabulação dos dados

Maurício Rio
Mega Inovação Consultoria e Treinamento

Apoio

Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane
Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João

A empresa Mega Inovação

O princípio fundamental da empresa **Mega Inovação** é suprir a crescente necessidade das organizações por serviços personalizados e focados em resultados. Nossos serviços englobam os segmentos de Consultoria e Treinamento, desde o planejamento estratégico do negócio, até o apoio à implementação das soluções propostas e treinamentos.

Na busca pelo pleno conhecimento do mercado onde atuamos, apresentamos a sociedade uma pesquisa que visa esclarecer a realidade das competências logísticas na região do ABCD que concentra grandes empresas do país. Essa pesquisa ratificou o embasamento de nossas propostas e tomadas de decisão quanto às melhorias necessárias, tornando-as mais assertivas e menos complexas. Tal postura nos proporciona aumento do nosso *market share* e maior visibilidade no mercado.

A **Mega Inovação** é especializada em diversas áreas de gestão, o que permite o fornecimento de soluções completas para as operações de nossos clientes. Os projetos são desenvolvidos conforme as características de cada cliente, nas áreas de:



Equipe

A equipe **Mega Inovação** é composta de profissionais especializados, formados nas melhores universidades do país e com extensão internacional, além de possuírem grande experiência e qualificação profissional em sua área de atuação.

Para obter mais informações sobre a Mega Inovação, consulte www.megainovacao.com.br

Copyright © 2010, Mega Inovação Consultoria e Treinamento Ltda. Todos os direitos reservados. Este documento não pode ser copiado na totalidade ou em partes sem a expressa autorização da Mega Inovação, de acordo com o capítulo VI – artigo 81 da Lei 9.610 de 19 de fevereiro de 1998, que consolida a legislação sobre Direitos Autorais.

Índice

Sumário Executivo 6

Introdução 7

Competências Logísticas 8

Atividades Primária 8

Atividades de Apoio 8

Distribuição dos Respondentes 8

Objetivos 9

Metodologia da Pesquisa 9

Resultados Obtidos na Pesquisa 10

Conclusão 19

Sumário Executivo

Quais as competências logísticas que as empresas da região do grande ABCD estão utilizando em suas atividades?

Esta é uma pergunta-chave que deveria estar em todas as pautas de reuniões de gestores de logística. Algumas empresas, ao obterem um bom faturamento para manter sua receita, não se preocupam em buscar as melhores práticas para sua manutenção e crescimento. Possuir conhecimento e habilidade, processos bem definidos, tecnologia e boa gestão de pessoas é importante para garantir o bom desenvolvimento das atividades diárias. Este formato não é mais um diferencial, mas sim uma necessidade, já que o aumento da escassez de talentos e a dificuldade de conseguir pessoal qualificado para substituir os que se retiram do mercado vem aumentando. A perda do potencial da produtividade e do capital intelectual poderia provocar um impacto devastador em muitas empresas que atualmente não estão preparadas para se adaptar à nova realidade da força de trabalho. Esta pesquisa teve por finalidade avaliar quais competências logísticas que as empresas possuem e como fazem para mantê-las como seu diferencial no mercado. Com esta

finalidade foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa. Inicialmente adotou-se autores como Bloomberg *et al.* (2002), Bowersox e Closs (2001) Christopher (1997), Lambert *et al.* (1998), Ballou (1993) que abordam o conceito e a necessidade da logística no ambiente empresarial, Porter (1990) com a explicação da cadeia de valores que contribui para explicar o contexto da logística e autores que tratam sobre conceitos de competências tais como Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Resende (2000), Nisembaum (2000), Le Boterf (1994) e Prahalad e Hamel (1990). Em sequência foi realizada pesquisa de campo com representantes de 30 empresas de logística da região do ABCD a partir da aplicação de questionário contendo 27 questões fechadas com tópicos que relativos as competências logísticas. Acredita-se que estes resultados fornecem um panorama sobre a condução de negócios logísticos com base na prestação de serviço, que depende de competências para criar diferenciais competitivos para o desempenho da logística, principal atividade das empresas pesquisadas.

Introdução

As transformações que o mundo empresarial atravessou a partir da década de 1990, com a globalização da economia, resultam em maior complexidade para a logística, que agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade, e de informação à cadeia produtiva.

Tal como o fenômeno da logística, as interpretações sobre a competência têm como base as concepções de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, a partir das quais conceitos e fundamentos são construídos. A competência é compreendida em contextos distintos que naturalmente geram visões, conceitos, modelos e estudos diversos a respeito do tema. A operação logística incorpora a tecnologia de informação e o transporte como base para que a movimentação e o armazenamento dos bens e de serviços precisam ser associados do início ao término com o fluxo de informação da cadeia de suprimentos. A partir da integração de todas as atividades da logística diretamente relacionada com o plano estratégico da organização, a mesma possibilita atingir e sustentar eficazmente a vantagem competitiva de uma organização. O planejamento estratégico força os gestores na conciliação das tarefas aparentemente contraditórias: o planejamento de longo prazo do negócio com a responsabilidade de curto prazo com os clientes.

A logística vem se tornando cada vez mais inovadora tecnologicamente e se preocupando em obter melhor visão estratégica e competitiva, para atender as expectativas de clientes em um ambiente de rápidas transformações, com produtos que possuem ciclos de vida cada vez menores e maior complexidade quanto ao tempo de entrega em seu canal de distribuição.

No panorama atual de competitividade, as empresas estão buscando cada vez mais otimizar o fluxo de produtos e informações, para melhorar a eficiência de suas operações e reduzir os custos de estoques com o objetivo de manter os padrões de serviço ao cliente. A competitividade não ocorre mais entre empresas, e sim, entre cadeias de abastecimento, de forma que, as entidades que as compõem deverão estar alinhadas no atendimento às necessidades dos clientes. O gerenciamento da cadeia de abastecimento (SCM - *Supply Chain Management*) está diretamente relacionado com a confiabilidade do fluxo de informações entre fornecedores e clientes.



As empresas de hoje possuem oportunidades de negócios em todo planeta



Competências Logísticas

As competências logísticas partir de Ballou (1999), estão divididas entre atividades primárias e atividades de apoio.

Atividades Primárias

São aquelas atividades que são de importância primária para o alcance dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço. Estas atividades-chave são:

- Transportes;
- Manutenção de Estoques;
- Processamento de Pedido

Essas atividades são consideradas primárias porque elas contribuem com a maior parcela do custo total da logística ou são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística.

Como o resultado final de qualquer operação logística é prover serviço para conseguir mercadorias para os clientes quando e onde eles quiserem, estas três atividades são centrais para cumprir esta missão. Por isso, elas são chamadas de atividades primárias.

Atividades de Apoio

Apesar de transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos serem os principais ingredientes que contribuem para a disponibilidade e a condição física de bens e serviços, há uma série de atividades adicionais que apóiam estas atividades primárias. São elas:

- Armazenagem;
- Manuseio de Materiais;

- Embalagem de proteção;
- Obtenção;
- Programação de produtos;
- Manutenção de informação.

Distribuição dos respondentes

Para esta pesquisa foram utilizadas as empresas do setor de logística das áreas industrial, transporte, varejo e logísticas, na região do ABCD, sendo que o tipo de competência investigado não está relacionado ao indivíduo, mas abordado segundo aspectos organizacionais e de gestão das atividades destas empresas. Desta forma o questionário foi direcionado inicialmente para os proprietários e diretores das empresas, quando não localizados encaminhou-se para gestores e profissionais com visão dos processos da organização necessários para preenchimento deste questionário. Após entrega dos questionários obtivemos um panorama em quantidade e percentual do público respondente, conforme tabela 1.

A apresentação dos resultados está composta por estatística descritiva sobre a amostra, avaliação das escalas utilizadas, análise descritiva e análise da relação entre dimensões das competências logísticas. Com este formato de apresentação das informações obtidas na pesquisa são apresentadas de forma clara e objetiva proporcionando ao leitor fácil compreensão dos resultados obtidos.

Tabela 1: Distribuição dos respondentes por posição hierárquica na empresa

Descrição do cargo	Nº de Respondentes	Percentual
Proprietário	3	10%
Diretor	3	10%
Gerente	9	30%
Supervisor	3	10%
Coordenador	2	7%
Analista	10	33%

Objetivos

O objetivo desta pesquisa é identificar as competências logísticas essenciais nas empresas na região do ABCD (utilizada na amostra). Para isso utilizamos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as competências das empresas de logística;
- Avaliar a utilidade destas competências logísticas para definir o perfil das empresas do ABCD;
- Verificar as competências que são diferenciais das empresas do ABCD que podem ser implementadas como estratégia logística de suas operações.

Metodologia da Pesquisa

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada como metodologia a pesquisa exploratória quanto aos objetivos, sendo qualitativa quanto à sua natureza. Os métodos de coleta de dados foram a pesquisa documental e de campo, possibilitando a análise de competências logísticas. Foram

coletados dados documentais das empresas de maio a setembro de 2010, pelas seguintes fontes: documentação externa; documentação interna; e questionário estruturado.

Para complementar os dados documentais, foi aplicado questionário de forma estruturada direcionado inicialmente para os proprietários e diretores das empresas da região do ABCD, escolhida de forma intencional por se entender a importância desta região para a logística no Estado de São Paulo. Quando os proprietários das empresas não puderam ser localizados, os questionários foram encaminhados para gestores e profissionais com visão dos processos da organização necessários para preenchimento deste questionário.

Também, como critério de seleção, escolheu-se empresas que atuam no mesmo segmento de mercado e com posicionamentos semelhantes, de forma que seja possível identificar suas competências essenciais. Responderam ao questionário 30 profissionais, dentre eles proprietários de empresas, diretores de logística, gerentes, supervisores e coordenadores.

Resultados Obtidos na Pesquisa

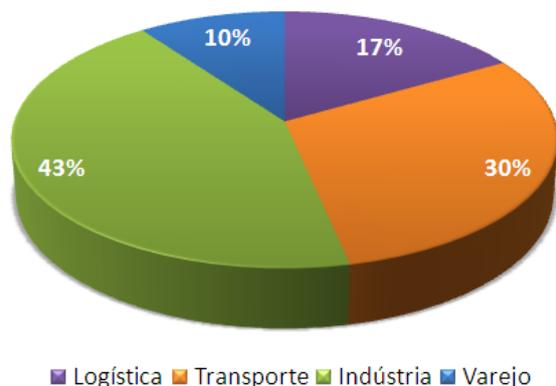


Gráfico 1: Segmento de atuação da empresa

Fonte: Autor

O gráfico 1 demonstra os números contabilizados após pesquisa relacionando os segmentos industrial, transporte, varejo e operações logística, do setor de logística. Neste gráfico podemos observar que a área que apresenta maior participação é a da indústria, com 43%, em segundo a de transporte representando 30% dos questionários

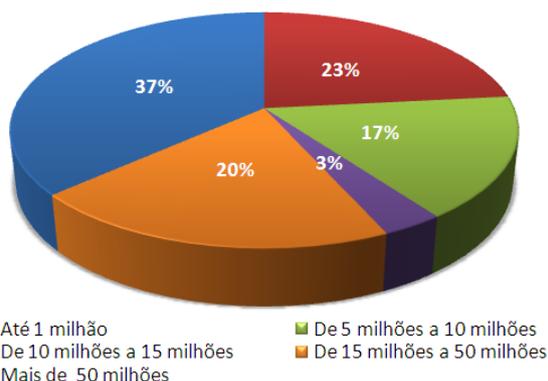


Gráfico 2: Faturamento anual da empresa

Fonte: Autor

O gráfico 2 destaca os portes variados da amostra, de acordo com a média de seu faturamento anual. Estas empresas possuem faturamentos que variam de 1 Milhão de reais/ano menores, até 50 milhões de reais/ano, maiores. Com estes valores de faturamento, entende-se que a maior parte das empresas é de grande porte e somados seus faturamentos observa-se a relevância destas empresas para o mercado da região do ABCD, sendo que 57% faturam acima de 15 milhões por ano, deste percentual possuímos uma

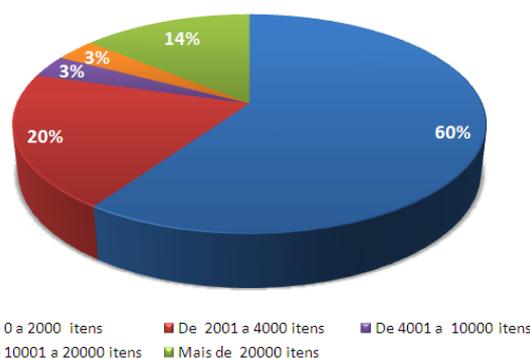


Gráfico 3: Quantidade de itens cadastrados que na empresa

O gráfico 3 destaca a quantidade de itens SKU cadastrados em cada empresa no período em que a pesquisa foi realizada. Do total 60% das empresas possuem até 2000 itens em estoque e 20% até 2000 itens, e a pesquisa revela que as empresas não se preocupam com a quantidade de itens, mas focam o serviços associados a estes como suas competências.

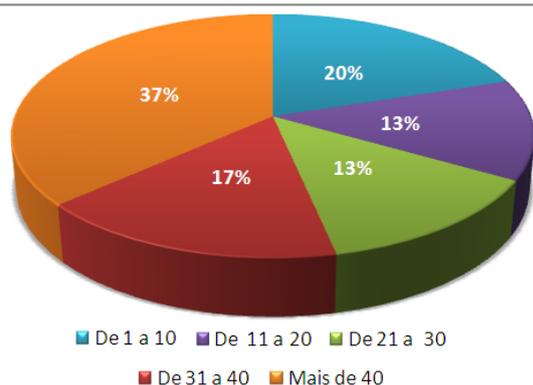


Gráfico 4: Quantidade de fornecedores nacionais /
Fonte: Autor

Os fornecedores que compõem a cadeia de abastecimento, contribuem para a competitividade do canal, passam a fazer parte da estratégia da empresa cliente. É fundamental o comportamento cooperativo entre os participantes da cadeia de suprimentos, compartilhando informações e eliminando o trabalho duplicado. Na pesquisa realizada ficou evidenciado no gráfico 4 que 37% das empresas

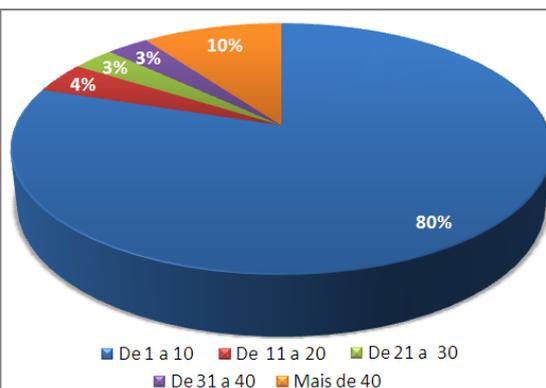


Gráfico 5 : Quantidade de fornecedores internacionais / Fonte: Autor

Além dos itens comprados nacionalmente, as empresas possuem a possibilidade, e em alguns casos a necessidade, de comprar matéria prima, componentes e equipamentos de outros países. Apesar de possuírem maior facilidade neste processo fica evidente no gráfico 5 que a grande maioria não utiliza esta prática. Este fato fica evidenciado na representação de que 80% das empresas possuem de 1 a 10 fornecedores

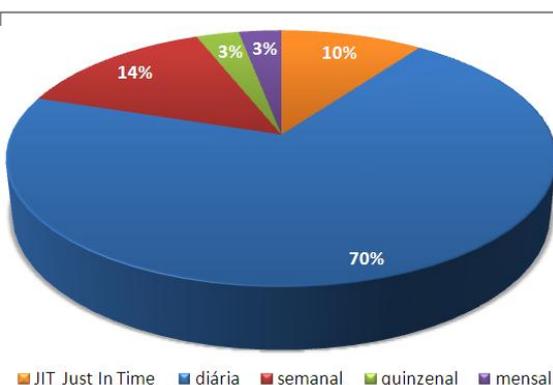


Gráfico 6 : Frequencia de recebimento
Fonte: Autor

Fatores como a redução da inflação à partir de 1994 com a implementação do plano real, deu início ao novo tipo de comportamento, a compra conforme necessidade. O gráfico 6 demonstra a periodicidade de recebimento de produtos, bem como o grau de importância de cada um, evidenciando a compra diária como sendo a mais utilizada pelas empresas, o que representa 70% da amostra pesquisada, enquanto que uma

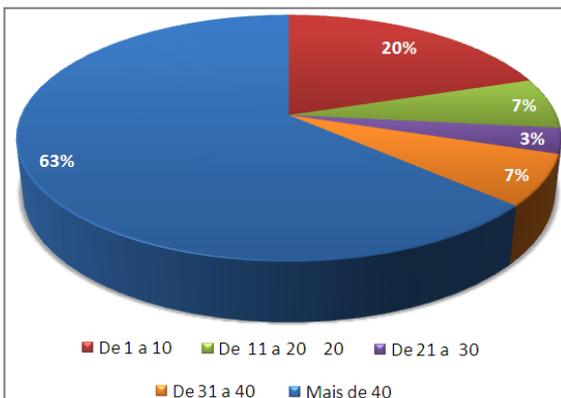


Gráfico 7: Quantidade de clientes

Fonte: Autor

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes. O gráfico 7 demonstra o cenário encontrado nestas empresas, onde 63% possui mais de 40 clientes, sendo que este número é relevante e dependerá do segmento de atividade pois o número de clientes de uma empresa do varejo é diferente do número de uma

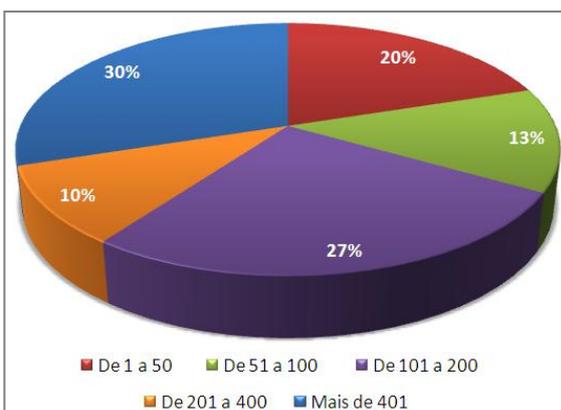


Gráfico 8: Quantidade de colaboradores

Fonte: Autor

Cabe ao colaborador a responsabilidade em realizar as atividades do cargo a qual foi contratado para assumir, conforme competências e habilidades estabelecidas pela empresa para o mesmo. A quantidade de colaboradores demonstra o seu porte e tamanho no segmento em que atua. O gráfico 8 representa a média de funcionários que cada empresa possui. Neste tópico da pesquisa realizada, objetivou saber

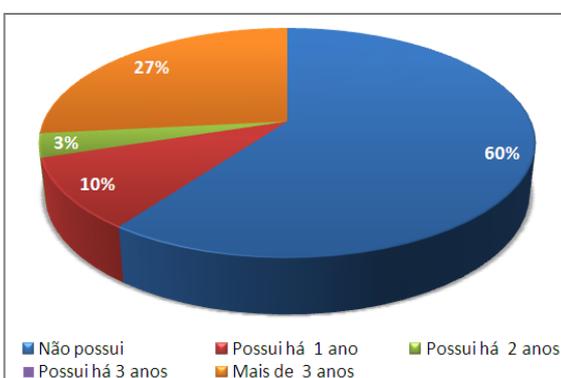
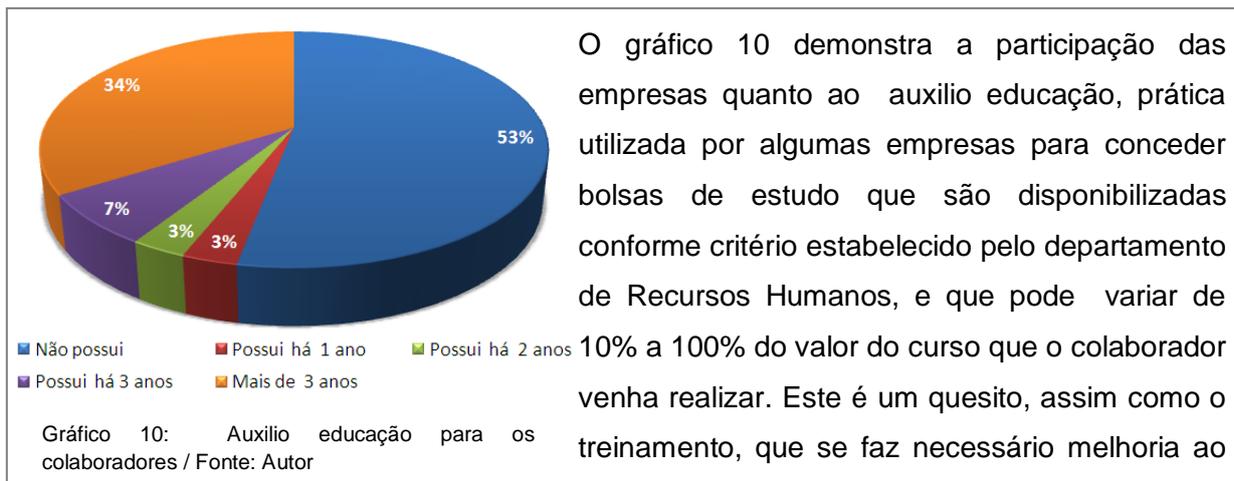
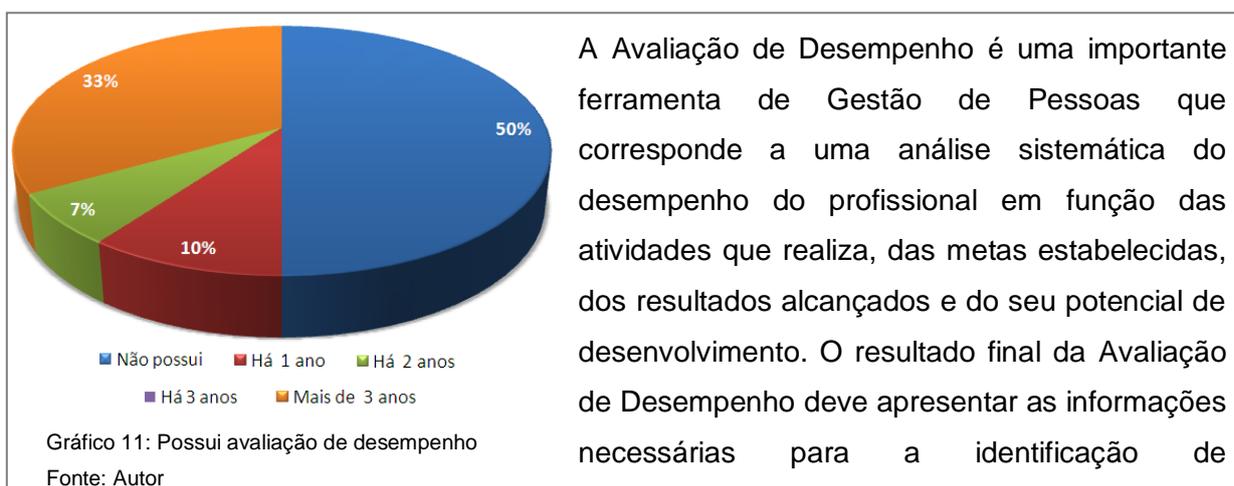


Gráfico 9: Projeto de Treinamento em Logística para os colaboradores / Fonte: autor

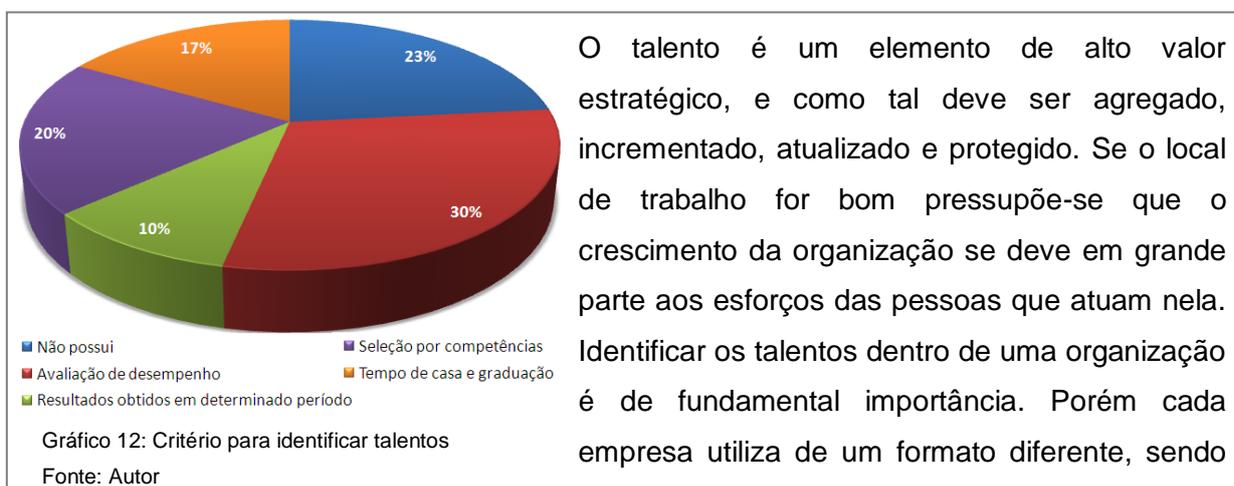
. O gráfico 9 retrata a real situação das empresas com relação a aplicação de treinamentos com o objetivo de desenvolver e melhorar as competências de seus colaboradores. O número de empresas que ainda não adotam esta prática ainda é grande representando 60% das empresas, sendo que as que já possuem esta prática a mais de três anos representam 27% desta pesquisa. O treinamento é importante para



O gráfico 10 demonstra a participação das empresas quanto ao auxílio educação, prática utilizada por algumas empresas para conceder bolsas de estudo que são disponibilizadas conforme critério estabelecido pelo departamento de Recursos Humanos, e que pode variar de 10% a 100% do valor do curso que o colaborador venha realizar. Este é um quesito, assim como o treinamento, que se faz necessário melhoria ao



A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O resultado final da Avaliação de Desempenho deve apresentar as informações necessárias para a identificação de



O talento é um elemento de alto valor estratégico, e como tal deve ser agregado, incrementado, atualizado e protegido. Se o local de trabalho for bom pressupõe-se que o crescimento da organização se deve em grande parte aos esforços das pessoas que atuam nela. Identificar os talentos dentro de uma organização é de fundamental importância. Porém cada empresa utiliza de um formato diferente, sendo

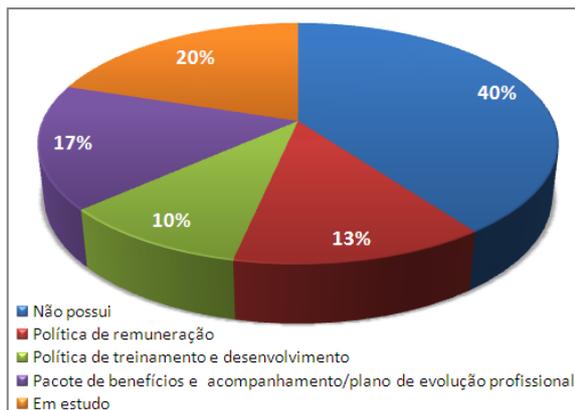


Gráfico 13: Política para retenção de talentos /
Fonte: Autor

Quando falamos em retenção de talentos, estamos falando também de valorização, reconhecimento, alcance de objetivos e porque não dizer: “da estratégia de sucesso dos novos tempos”. Mais do que identificar seus talentos é de grande importância a retenção e desenvolvimento das competências e habilidades deste colaborador para melhor aproveitamento e desenvolvimento

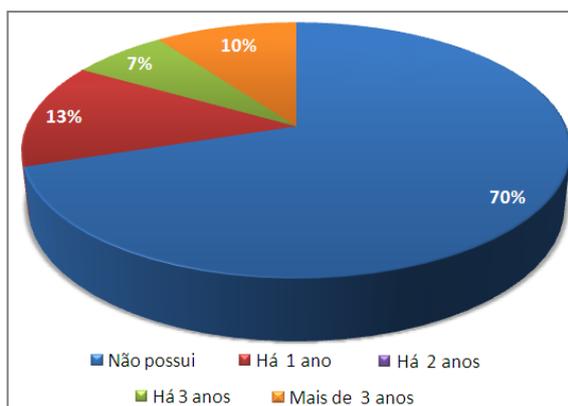


Gráfico 14: Possui serviços de consultoria para apoiar processos logísticos / Fonte: Autor

Uma empresa de consultoria é formada por especialistas, formados nas áreas específicas de sua atuação, que além de experiência teórica possuem experiência prática. No gráfico 14 observa-se que a adoção de consultorias é uma prática ainda pouco utilizada onde 70% das empresas ainda não possuem este tipo de suporte para os seus negócios e 13% possui há apenas 1 ano, o que sugere que esta

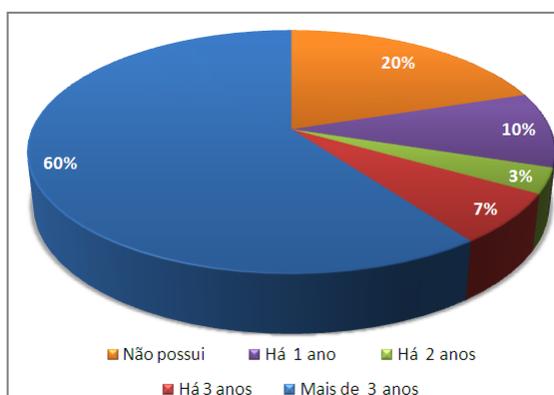


Gráfico 15: Possui sistema informatizado para apoio logístico no processo de distribuição /
Fonte: Autor

A tecnologia da informação consiste em ferramentas utilizadas para obtenção e acesso às informações, proporcionando condições para tomar as melhores decisões. O custo decrescente da tecnologia da informação, associado à sua maior facilidade de uso, permite aos gestores de logística utilizar essa tecnologia, com o objetivo de transferir e gerenciar informações eletronicamente. O gráfico 15

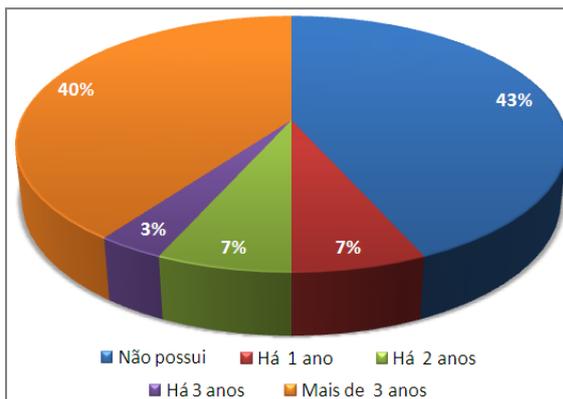


Gráfico 16: Possui sistema TMS

Fonte: Autor

Este sistema é utilizado pelas empresas de transporte sendo que este auxilia no planejamento, execução, monitoramento e controle das atividades relativas a consolidação de carga, expedição, emissão de documentos, entregas e coletas de produtos, rastreabilidade da frota e de produtos, auditoria de fretes, apoio à negociação, planejamento de rotas e modais, monitoramento de custos e nível de serviço, e

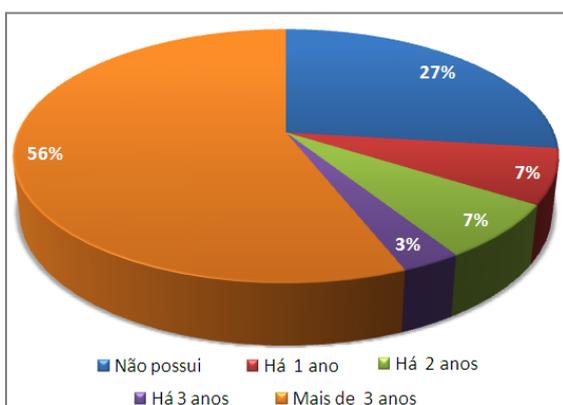


Gráfico 17: Possui sistema ERP

Fonte: Autor

Os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) foram desenvolvidos nos anos 90. Estes sistemas integram e coordenam os principais processos da empresa através de um software, organizando e disseminando a informação de forma integrada entre as diferentes áreas da companhia. O gráfico 17 demonstra que as empresas estão conscientes desta importância, assim podemos observar que

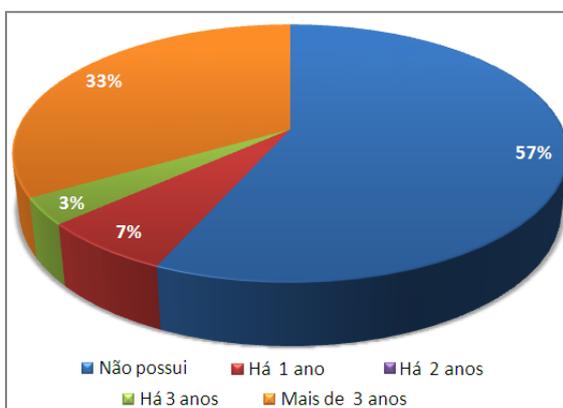


Gráfico 18: Possui sistema WMS

Fonte: Autor

O WMS (*Warehouse Management System* ou Sistema de Gerenciamento de Armazéns) trabalha com a integração de hardware, software e equipamentos periféricos para gerenciar espaço físico, estocagem, armazenagem, equipamentos e mão-de-obra em centro de distribuição (armazéns). No gráfico 18 percebemos que existe oportunidade de crescimento para implantação do sistema WMS,

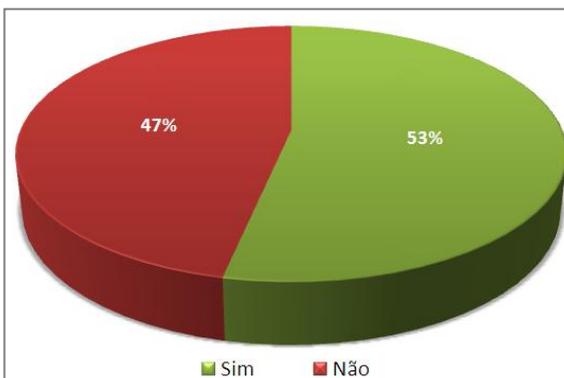


Gráfico 19: Organização realiza processos de Exportação / Fonte: Autor

O mundo empresarial atravessou a partir da década de 1990, com a globalização da economia, grandes transformações que resultam em maior facilidade para disponibilizar produtos em qualquer local do planeta. Devido a complexidade do processo de exportação por conta da documentação e burocracia, algumas empresas acreditam que este processo é complexo e dificultoso. Das empresas pesquisadas

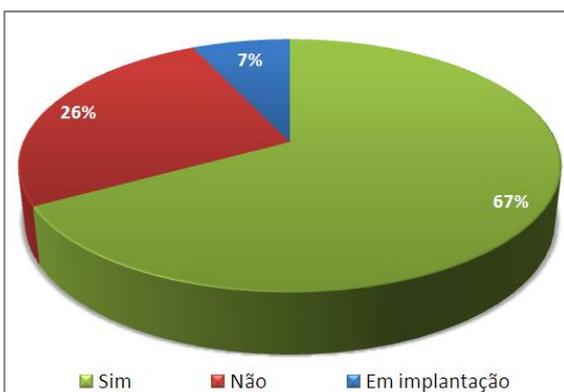


Gráfico 20: Organização possui ISO 9000 / Fonte: Autor

A sigla ISO refere-se à International Organization for Standardization, organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje presente em cerca de 157 países. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada. No gráfico 20 desta pesquisa a amostra das empresas demonstra que 67% já possuem a

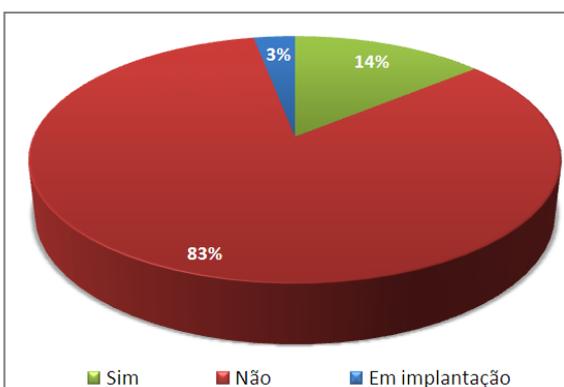


Gráfico 21: Organização possui OHSAS 18000 / Fonte: Autor

A OHSAS 18000 consiste em um Sistema de Gestão, assim como a ISO 9000, porém com o foco voltado para a ambiental, saúde e segurança ocupacional. É uma ferramenta que permite uma empresa atingir e sistematicamente controlar e melhorar o nível do desempenho da Saúde e Segurança do Trabalho por ela mesma estabelecido. OHSAS é uma sigla em inglês para Occupational Health and Safety Assessment

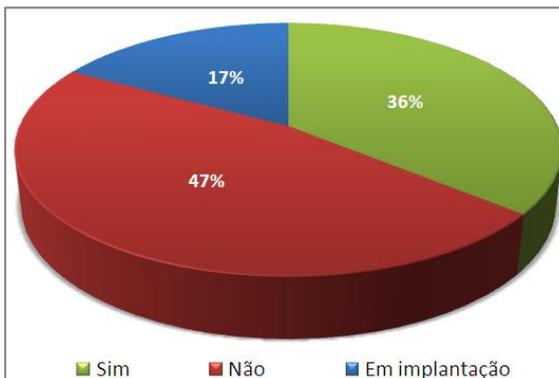


Gráfico 22: Possui planejamento estratégico para 5 anos / Fonte: Autor

O planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Deve envolver os administradores

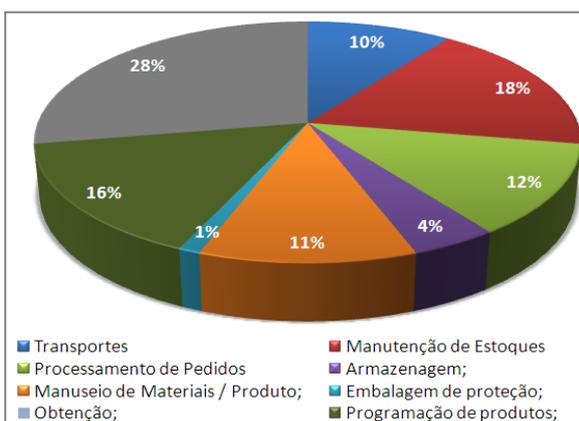


Gráfico 23: Competências logísticas mais importantes para sua empresa / Fonte: Autor

A relação entre gestão de competências e logística estabelece-se a partir da análise das capacidades empresariais, sendo que por uma análise deste tipo de empresas, percebem-se argumentos relacionados com o quadro de capital intelectual, pois este e as competências influenciam no desempenho da empresa. No gráfico 23 da pesquisa destacaram-se como as mais utilizadas: 28% das empresas trabalham

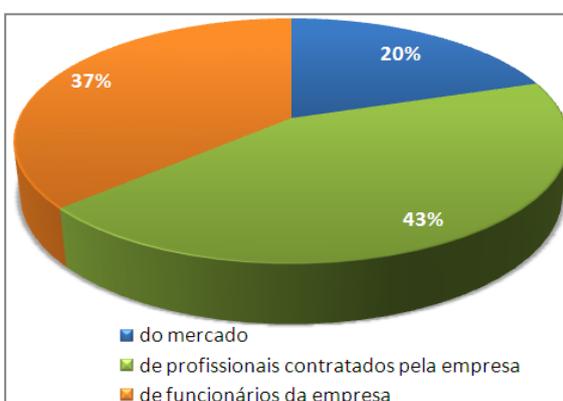


Gráfico 24: Em relação à competência, quando há inovação, de que fonte esta é proveniente / Fonte: Autor

As atividades de inovação incluem todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que realmente conduzem, ou que pretendem conduzir, à implementação de inovações. O gráfico 24 demonstra que a amostra pesquisada destacou que 43% das inovações são provenientes de profissionais contratados pela empresa enquanto que 37% proveniente



Gráfico 25: Como as competências são transferidas para os funcionários da empresa
Fonte: Autor

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma atividade. Na perspectiva adotada neste trabalho, a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. A competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e



Gráfico 26: Quando surge uma vaga na empresa, como a empresa procede / Fonte: Autor

Preparar ou contratar profissionais qualificados é tarefa importante. Desta forma se faz necessário critérios bem definidos no momento da contratação bem como na preparação dos colaboradores para prepará-los para momentos de sucessão ou oportunidades internas. Objetivando o processo de seleção interna 60% das empresas utilizam esta pratica por ser uma ferramenta de gestão que visa a valorização da

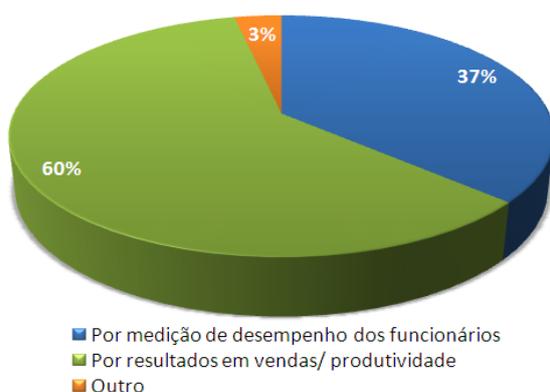


Gráfico 27: Como é feita a avaliação de competências logísticas na empresa / Fonte: Autor

Como toda avaliação, o processo avaliativo de competências logísticas fornece dados para pautar as ações futuras, como: melhorias nos processos, planos de carreira, iniciativas de aperfeiçoamento, treinamentos. Ambos terão uma boa quantidade de informação sobre suas competências, qualidade de relacionamentos e cumprimento de resultados.

O gráfico 27 demonstra que 60% das empresas

Conclusão

A área de logística foi um dos setores que mais evoluiu com as mudanças mercadológicas, exigindo cada vez mais dos seus gestores aumento da eficiência. Os responsáveis pela gestão dessas empresas têm demonstrado preocupações com alguns fatores determinantes do negócio, como as competências que possuem para atender o mercado e quais são seus diferenciais.

Por isso, a gestão de competências logísticas devem ser feitas de forma criteriosa, mantendo o nível de serviço adequado a operação. Muito ainda deve ser feito para conduzir de forma estratégica e mais eficaz a cadeia logística, no sentido de resolver todos os problemas que surgem ao longo da cadeia de valores, sendo preciso análise sistêmica.

Deve haver colaboração da cadeia de suprimentos com dedicação à mudança e utilização do tempo necessário para criar e gerir as parcerias que se referem a relacionamentos, redes e interações fundamentadas em TI, que representa uma nova estrutura e oferece novas oportunidades para os profissionais de logística, que são os maiores responsáveis por esta estratégia.

As empresas precisam acompanhar as tendências estratégicas, organização e sistemas, como e-commerce, que possibilita acesso a outras redes que formam uma infra-estrutura de marketing e logística, portanto, significam grandes mudanças na

comunicação e nos formatos de negócios, além de integrar telecomunicação, computadores e indústrias da mídia, gerando novas construções de relacionamento, por meio da Internet, proporcionando redução de custos nas transações e nos canais de venda.

O gestor tem a função de solucionar problemas e precisa fornecer meios para estabelecer parâmetros de solução, portanto, o processo de gestão é composto pelo monitoramento de todas as atividades e competências organizacionais de forma constante para permitir que a organização possa cumprir sua missão e perpetuar sua existência, mantendo o seu crescimento a partir das decisões tomadas, seja no passado, no presente e para o futuro, deve analisar todas as tendências do mercado e do ambiente interno, adaptando-se às exigências e buscando a qualidade a partir de seus recursos, no caso, suas competências e talentos.

Respondendo ao questionamento central da pesquisa, as empresas pesquisadas possuem como competência logística em sua maioria, a manutenção da Informação com ênfase nas tecnologias e a manutenção de estoque para ressurgimento imediato sempre que for acionado, porém com políticas de estoques que proporcionem o menor custo. Também se revela que mesmo as empresas de logística que trabalham com produto/ material adotam sistemas de informação como competência essencial para a logística.

As empresas ainda investem pouco nas competências profissionais e individuais como o aspecto principal para desenvolverem suas competências logísticas e organizacionais. Também não possuem um critério definido para a formação e retenção de talentos, que conduzem a empresa ao sucesso nas atividades de logística.

Acredita-se que estes resultados fornecem um panorama sobre a condução de negócios logísticos com base na prestação de serviço, que depende de competências para criar diferenciais competitivos para o desempenho da logística, principal atividade das empresas pesquisadas.

Por fim, entende-se que esta análise embasa o papel das pessoas na empresa, em vista do modelo de gestão adotado, que deveria ser revisto a fim de implementar as estratégias com todos envolvidos que correspondem a formação de competências nas empresas. Assim, sugere-se a maior atenção para a importância da gestão de competências, pois, ao tratar a logística como competência essencial, as empresas precisam designar esforços para terem esse diferencial.

Esta implementação, por muitas vezes, fica limitada a cultura da empresa que desconhece as estratégias para conquista de melhores resultados, acreditando que o fato de ter a lucratividade mensal é o suficiente para a empresa. O desafio de negócios globais de hoje é em primeiro lugar, identificar a competência logística

adequada com soluções para satisfazer as diferentes necessidades dos diferentes produtos/ serviços e clientes, suprimindo conforme as características do mercado e, em segundo lugar, investir em parceiros para ampliar as competências. Com isto, há necessidade de uma visão estratégica ligada à cadeia logística como base para o pressuposto conceitual de competências.



Mega Inovação

Consultoria e Treinamento

Contato

Rua Tancredo do Amaral, 31 – 2º andar

Santo André - SP - CEP: 09015-430

Fone: **(11) 4427 – 5217**

www.megainovacao.com.br

© 2011, Mega Inovação Consultoria e Treinamento. . Todos os direitos reservados.



Mega Inovação
Consultoria e Treinamento