

## **PLATAFORMA LOGÍSTICA: DESENVOLVIMENTO DE UM MAPA ESTRATÉGICO PARA MEDIR OS BENEFÍCIOS COM SUA IMPLANTAÇÃO**

### **LOGISTIC PLATFORM: DEVELOPMENT OF A STRATEGIC MAP FOR MEASURING THE BENEFITS WITH THEIR DEPLOYMENT**

Patrícia Costa Duarte<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Instituto Superior Tupy – IST/SOCIESC – Joinville – Brasil  
[patricia.duarte@sociesc.org.br](mailto:patricia.duarte@sociesc.org.br) , [pcduarte\\_rs@yahoo.com.br](mailto:pcduarte_rs@yahoo.com.br)

#### **Resumo**

*Com a busca pela vantagem competitiva diante do mercado global, surgem agrupamentos de organizações que visam à maximização dos serviços oferecidos e redução dos custos. Como alternativa, surgem as Plataformas Logísticas que reúnem em um local, tudo que se refere à eficiência logística, acolhendo empreendimentos para movimentação, transporte, armazenagem, assessoria aduaneira e distribuição de mercadorias. Este artigo apresenta um mapa estratégico para apoiar a implantação de uma Plataforma Logística, desenvolvido na tese de doutorado da autora, fazendo uma relação entre estratégias pretendidas e custos logísticos inseridos nos processos de movimentação de mercadorias. Para isso discute custos e critérios competitivos relacionados, além da formulação e análise do mapa estratégico de uma Plataforma Logística para ponderação entre objetivos estratégicos e custos logísticos.*

**Palavras-chave:** plataforma logística; estratégia; custos logísticos, vantagem competitiva.

#### **1. Introdução**

Desde o final da Segunda Guerra Mundial, o mundo vem vivenciando um processo de profundas mudanças econômicas. No contexto de economias globalizadas, as empresas passam a competir em nível mundial, mesmo dentro de seu território. Segundo Dornier, *et al.* (2000), “a globalização forçou rápidas mudanças em companhias historicamente imunes à competição estrangeira”, estimulando a organização do território nacional e definindo o que é mais importante na determinação da capacidade de manter uma vantagem competitiva em termos globais, sabendo o que isso significa em termos de custos, demanda, treinamento de trabalhadores e desenvolvimento regional.

Porter (1989) faz uma análise da competição internacional e do nível de produtividade que

pode ser alcançado pela economia nacional, afirmando que “o comércio internacional e o investimento estrangeiro, porém, proporcionam tanto a oportunidade de elevar o nível da produtividade nacional como ameaçam seu aumento e, até mesmo, sua manutenção”.

Diante da competição internacional, as empresas necessitam definir suas políticas internas, redefinindo as arquiteturas organizacionais e organizando as estratégias para competir e sobreviver no ambiente global, aliando qualidade e flexibilidade aos custos competitivos.

Com a extensão geográfica dos elementos da cadeia logística (fornecedores, produção e distribuição até o cliente final), há uma crescente necessidade de se organizarem as instalações para atender os usuários clientes, melhorando a competitividade das empresas e viabilizando as atividades logísticas.

Para Lacerda (2000), “a definição da localização de instalações em uma cadeia logística, é um problema comum e dos mais importantes, pois, decorre de altos investimentos envolvidos e profundos impactos sobre os custos logísticos”. Os efeitos da localização de instalações podem até mesmo envolver questões culturais, políticas de governo e de custos.

Segundo Porter (1989), “as políticas do governo (como a política e a regulamentação tributárias), as regras jurídicas, as condições do mercado de capital, os custos de fatores e muitos outros atributos comuns a um país tornam importantes às fronteiras nacionais”. Para ele, questões como redução de custos com comunicação, transporte e barreiras ao comércio internacional, “tornam ainda mais significativas às vantagens que a localização tem para a inovação nas empresas”.

Avaliando os efeitos da localização dentro da cadeia logística, autores tratam do agrupamento de empresas como uma maneira de maximizar a relação entre empresas e, entre empresas e clientes e desta forma, obter vantagens competitivas com a redução dos custos logísticos.

Em seu artigo, LeVeen (1998) cita os benefícios econômicos como um fator condutor para o desenvolvimento de agrupamentos. Ele afirma que “empresas localizadas em espaços próximos beneficiam-se com custos baixos de transporte e transações. A aglomeração de economias pode impulsionar a competição com informação, conhecimento e transferência de tecnologia entre empresas”. LeVeen, ainda afirma que os agrupamentos desenvolvem fatores chave que incluem “transferência tecnológica, transferência de conhecimento, desenvolvimento de experiências em atividades relativas, benefícios das economias aglomeradas e infra-estrutura social”.

Dentre as várias definições de agrupamentos que visam à redução dos custos e o aumento da vantagem competitiva, criando ambientes propícios à oferta de serviços logísticos, destacam-se a criação de Centros de Distribuição e Transporte, Zonas de Atividades Logísticas e Plataformas Logísticas.

Contel (2000) destaca que a tendência dos últimos anos demonstra que o desenvolvimento de Plataformas Logísticas e Centros de Transporte, “contribuem para a redução dos custos implícitos na cadeia logística”, afirmando que é cada vez maior o número de empresas dos subsetores da logística, como: “agências de carga completa e fracionada, armazenagem e distribuição, alfandegamento, serviços gerais, bancos, seguros, centros de formação, etc., que decidem se instalar em uma zona ou plataforma logística ou centro de transportes”.

Uma Plataforma Logística tem a finalidade de aumentar a eficiência da organização; seja esta um conjunto de empresas em uma região ou até mesmo estado ou país, criando empregos, melhorando o valor e o tempo de serviços e, desta forma aumentando a competitividade. Segundo Boudouin (1996), os investimentos se dividem entre o “público: ‘urbanização dos terrenos’, implantação de infra-estruturas de transportes e, eventualmente de construções alugadas a empresas de serviços e operadoras e, o privado: construção dos locais no interior dos quais são tratadas as mercadorias e ofertados os serviços”.

A França é o país pioneiro no desenvolvimento de Plataformas Logísticas. No Brasil, este assunto é discutido por governos estaduais, mas até o momento, nenhum projeto foi implantado.

O problema apresentado neste artigo é de que modo à implantação de uma Plataforma Logística trará benefícios estratégicos aos integrantes do sistema logístico e, por consequência, a redução dos custos implícitos na cadeia logística a ponto de superar as alternativas existentes para a circulação de produtos e serviços.

## **2. Definição de uma Plataforma Logística**

Para a organização logística, torna-se importante a criação de Plataformas Logísticas. De acordo com a compreensão de rede logística como sendo a representação físico-espacial dos pontos de origem e destino das mercadorias e a definição dada por Boudouin (1996), “uma Plataforma Logística é o local de reunião de tudo o que diz respeito à eficiência logística”. Acolhem zonas logísticas de empreendimentos e infra-estruturas de transporte, importantes por sua dinamização na economia, melhorando a competitividade das empresas, criando empregos e viabilizando as atividades logísticas, pois há uma crescente necessidade de se organizarem as instalações para atender os usuários clientes (industriais e distribuidores). A armazenagem e outras instalações utilizadas nas atividades de transportes marcam o espaço. Assim, torna-se útil efetuar o agrupamento dos usuários clientes.

É muito importante uma análise da situação geográfica da região onde será desenvolvida a Plataforma Logística. Como está inserida nas relações comerciais regionais, nacionais e internacionais a região em questão. É preciso saber se a região oferece um meio social, ambiental e

econômico favorável (bancos, sociedades comerciais e de negócios, atrações turísticas e culturais, hotéis, restaurantes, etc.) e também, se apresenta interligações com grandes eixos de transportes necessários para a promoção da Plataforma Logística, tais como; ligações terrestres (rodovias e ferrovias), acessos marítimos, fluviais e aéreos (DUARTE, 1999).

As Plataformas Logísticas são encontradas em vários países europeus e com vários termos equivalentes:

- *Plateformes Logistiques Publiques*, na França;
- *Distriport*, na Holanda;
- *Interporto*, na Itália;
- *Freight Village*, na Inglaterra;
- *Güterverkehrszentren - GVZ*, na Alemanha;
- *Centrales Integradas de Mercancias - CIM*, na Espanha.

Segundo Duarte (1999), “o modelo de desenvolvimento de uma Plataforma Logística, constitui-se num roteiro, cuja finalidade é aumentar a eficiência da organização logística, no sentido de melhorar o valor e o tempo dos serviços, frente ao usuário cliente, e com isso planejar o aumento da competitividade”.

O modelo busca uma complementação das necessidades viabilizando as atividades logísticas. As etapas que compõe o modelo são as seguintes:

**a) Etapa 1: Analisar a Localização Geográfica do Terminal**

- Situar a localização da região;
- Identificar as ligações intermodais da região;
- Identificar necessidades na rede logística.

**b) Etapa 2: Definir Suprimento**

- Identificar quem são os fornecedores;
- Localizar cada categoria;
- Identificar necessidades na rede logística.

**c) Etapa 3: Determinar o Transporte**

- Definir o modal mais adequado ao terminal (porto) que se relacione com as atividades da rede logística;
- Definir transportador: próprio ou terceiro;
- Definir transporte interno.

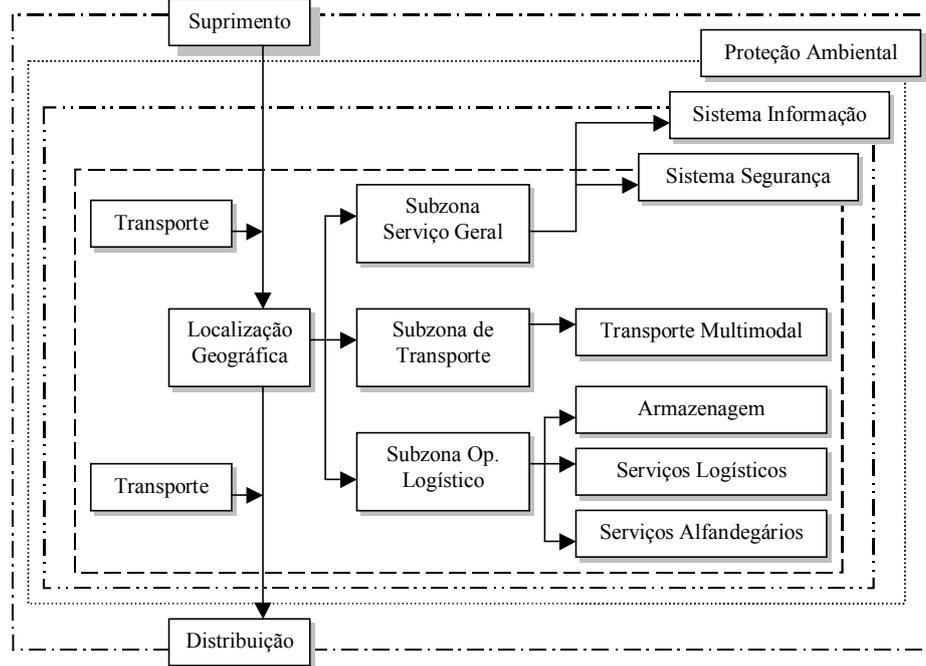
**d) Etapa 4: Definir Armazenagem**

- Definir operacionalmente no terminal (porto) os critérios utilizados para cada tipo de carga;

- Conferir e trocar informações sobre a carga;
  - Definir sobre a necessidade e o tipo de armazenagem.
- e) Etapa 5:** Determinar as Subzonas do Terminal
- Definir subzona de serviços gerais;
  - Definir subzona de transportes;
  - Definir subzona do operador logístico.
- f) Etapa 6:** Definir Transporte Multimodal
- Definir transporte multimodal;
  - Definir operador multimodal;
  - Identificar atividades na rede logística.
- g) Etapa 7:** Definir Serviços Logísticos
- Definir operador logístico;
  - Identificar atividades na rede logística.
- h) Etapa 8:** Definir Serviços Alfandegários
- Definir autoridade aduaneira;
  - Determinar áreas de alfandegamento.
- i) Etapa 9:** Definir Sistema de Informação
- Isolar as atividades;
  - Localizar cada atividade na rede logística.
- j) Etapa 10:** Determinar Critérios de Segurança
- Isolar as atividades;
  - Definir os critérios utilizados.
- k) Etapa 11:** Definir Distribuição
- Identificar a natureza da distribuição;
  - Configurar as estratégias e a administração da distribuição física;
  - Identificar necessidades na rede logística.
- l) Etapa 12:** Determinar Critérios de Proteção Ambiental
- Identificar etapas para economia de recursos;
  - Definir planos para tratamento de resíduos;
  - Analisar a área física utilizada pelo terminal.

A Figura 1 representa as etapas que compõe o modelo de organização da Plataforma Logística.

Figura 1 – Esquema metodológico da Plataforma Logística



Fonte: DUARTE (1999)

Uma Plataforma Logística é o local da máxima eficiência logística e da perfeita otimização dos serviços de transporte, armazenagem, distribuição e atividades correlatas, além da desburocratização e agilização das operações aduaneiras. Deve possuir um eficiente sistema de transporte multimodal e uma rede informatizada que conecte os diversos pontos deste macrosistema logístico. A importância deste sistema está em viabilizar ações que permitam enfrentar e criar alternativas para as organizações que utilizarem seus serviços, face à concorrência de mercado e aos diversos componentes logísticos. As alternativas implementadas dentro do sistema logístico levam ao aumento da competitividade, pois possibilitam, através da integração dos componentes logísticos, o alcance de matéria-prima vinda do fornecedor, passando por mão-de-obra e equipamentos especializados, um extenso sistema de informação e serviços diferenciados e de qualidade (DUARTE, 2004).

Segundo Duarte (2008), para a manutenção da vantagem competitiva em um sistema logístico disperso geograficamente como, por exemplo, uma Plataforma Logística, o Governo é um importante fator condicionante de subsídios e incentivos fiscais, criando um ambiente propício no qual as empresas possam tornar-se mais competitivas. Introduzindo tecnologia e métodos mais sofisticados e penetrando em segmentos mais avançados. A coordenação entre atividades geograficamente dispersa também permite ganhos de escala se as potencialidades de cada componente logístico forem aproveitadas, bem como os custos de cada serviço oferecido pelos diferentes componentes e a flexibilidade para responder às ações dos concorrentes e atender aos

clientes de forma diferenciada.

### 3. A estratégia logística para uma Plataforma Logística

Para Slack et al. (1996), “todas as macrooperações da organização são constituídas de uma hierarquia de microoperações, onde cada microoperação (unidade, departamento) pode precisar desenvolver seus próprios planos estratégicos”, que orientarão a tomada de decisões no âmbito da macrooperação total. Desta forma, a estratégia de produção de cada unidade contribui para os objetivos estratégicos do nível imediatamente superior e auxilia outras partes do negócio a fazer sua própria contribuição para a estratégia.

Uma boa estratégia logística começa com a clara compreensão dos objetivos da empresa (buscando lucros, sobrevivência, participação no mercado, etc.); estabelecendo a visão (clientes, fornecedores, concorrentes e a empresa em si) e avaliando as necessidades, forças, fraquezas e perspectivas desses componentes. Cada elo no sistema é planejado e balanceado com todos os outros em um processo integrado de planejamento logístico (BALLOU, 2001).

Para uma simplicidade de análise, segundo Dornier et al. (2000), o sistema logístico pode ser dividido em logística de entrada (envolve fornecimento de materiais e componentes para fabricação de produtos) e logística de saída (diz respeito a como os produtos se movem até o cliente final). Esses segmentos não podem ser isolados, no entanto, dividindo-os em sistemas de entrada e saída, podem-se caracterizar os *trade-offs* diferentes e analisá-los no contexto dos objetivos globais de desempenho da organização. Para facilitar essa análise de *trade-off*, olhamos para o sistema de operações/logística em três dimensões: funcional, setorial e geográfica.

Através das conceituações anteriores, será possível fazer uma projeção da estratégia para uma Plataforma Logística, definindo seus critérios competitivos, as estratégias de operações e logística, a missão da organização e demais estratégias para buscar e manter a vantagem competitiva. O desafio para definir a estratégia para a Plataforma Logística não é fácil, tratam-se de elementos que dependem da estrutura, dos alicerces da organização, mexem com a cultura e a economia ambiental da empresa.

A Plataforma Logística passa a ser um macrosistema (Pólo Logístico) que engloba vários outros microsistemas como, por exemplo, portos, ferrovias, armazéns, centros de distribuição, etc. Esses microsistemas podem encontrar-se em uma área muito próxima - uma região, um aglomerado - Zona Logística - ou em uma superfície muito grande como um estado ou um país. Por essa dispersão dos componentes logísticos, é muito importante um sistema de informação que gerencie toda a movimentação, desde o preenchimento do pedido até a entrega final do produto/serviço além, de um eficiente e flexível sistema de transporte (DUARTE, 2004).

#### **4. Definição dos objetivos de desempenho (prioridades competitivas) da Plataforma Logística**

Os objetivos de desempenho também conhecidos como critérios competitivos, missão ou prioridades competitivas da produção por alguns autores, são um conjunto de prioridades que a organização deve valorizar para competir no mercado a qual esta inserida.

Além das medidas financeiras que serão o ponto principal de avaliação da viabilidade do sistema da Plataforma Logística, a parte seguinte examina mais detalhadamente os objetivos de desempenho (critérios competitivos), procurando interpretar seus significados e seus *trade-offs* para a Plataforma Logística, de forma a melhor compreender esse sistema, não esquecendo que a Plataforma Logística opera com produtos acabados e não com a produção propriamente dita.

##### **4.1 Objetivo Qualidade**

Este objetivo de desempenho pode ser responsável pela decisão do cliente em adquirir um serviço através da Plataforma Logística, além de objetivar internamente, uma visão estratégica da rede logística que compõe a Plataforma, bem como o ambiente onde esta inserida e que pretende competir e manter-se (DUARTE, 2005).

##### **4.2 Objetivo Rapidez**

Esse objetivo além de dispor os serviço e os produtos o mais rápido possível nos sistema de informação e movimentação auxilia na tomada de decisões e nas operações internas da Plataforma Logística (DUARTE, 2005).

##### **4.3 Objetivo Confiabilidade**

A confiabilidade só pode ser medida após a realização do serviço ou entrega do produto ao cliente. No entanto, para o sistema da Plataforma Logística, este pode ser um dos mais importantes critérios de decisão, pois através deste objetivo, é possível oferecer serviços confiáveis, mesmo que não mais baratos dos que os oferecidos por concorrentes, mas que possibilitem qualidade, rapidez, segurança para o cliente que o utiliza, mantendo no ambiente competitivo a prestação dos serviços da Plataforma (DUARTE, 2005).

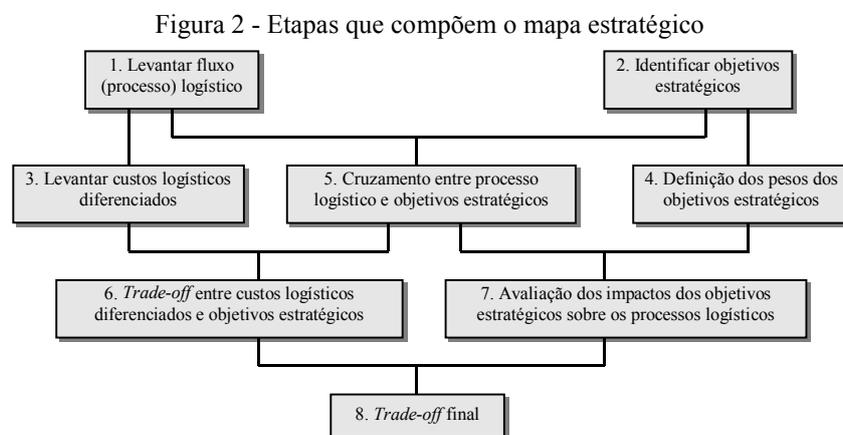
##### **4.4 Objetivo Flexibilidade**

A Plataforma Logística deve ser capaz de oferecer flexibilidade para alterar datas, acordos

ou serviços preestabelecidos com seus clientes, sem prejudicar as demais operações logísticas, sem comprometer a qualidade e a confiabilidade dos serviços por ela oferecidos. Além do que, uma Plataforma Logística agrupa muitos prestadores de serviços, muitos sistemas de transporte, armazenagem, clientes e vários tipos e volumes de mercadorias, por isso deve ter flexibilidade suficiente para lidar com essa miríade de informações e serviços (DUARTE, 2005).

## 5. Desenvolvimento de um mapa estratégico de uma Plataforma Logística

Segundo Duarte (2004), o mapa estratégico para determinar os benefícios com a implantação de uma Plataforma Logística, apoia-se em oito etapas nas quais, através dos *trade-offs* dos custos logísticos e seus respectivos objetivos de desempenho observado na população escolhida, serão apresentadas mudanças possíveis com a utilização da Plataforma Logística, ou seja, todas as relações custo e benefício que este sistema pode oferecer através de sua extensa rede. A relação entre a situação atual e a influenciada pela Plataforma Logística, determinará a presença ou não de vantagens estratégicas para a sua utilização e, em que relações essas vantagens se existirem são mais favoráveis. A Figura 2 representa as etapas que compõem o mapa estratégico, as quais serão detalhadas na seqüência.



Fonte: DUARTE (2004)

### 5.1. Descrição das etapas que compõem o mapa estratégico

Para o início da construção do mapa estratégico faz-se necessário uma descrição detalhada das etapas que o compõe.

**Etapa 1** – Levantamento do fluxo (processo) logístico: Nesta etapa será definido o mercado de atuação da empresa pesquisada, bem como os custos logísticos referentes às atividades de cada mercado. Serão também observados os processos tendo a interferência dos serviços de uma

Plataforma Logística. Terminado este levantamento, passa-se para a etapa seguinte.

**Etapa 2** – Identificação dos objetivos logísticos estratégicos da organização: O objetivo desta etapa é identificar os objetivos de desempenho que atuam sobre os fluxos (processos) logísticos no mercado de atuação apresentado na etapa anterior. Para o melhor desempenho dos processos, relações devem ser ponderadas entre atividades envolvidas e objetivos logísticos estratégicos. Com a identificação dos objetivos logísticos estratégicos dos processos, passa-se para a etapa seguinte.

**Etapa 3** – Levantamento dos custos logísticos diferenciados: O objetivo dessa etapa é determinar os custos logísticos que surgem com a implementação da Plataforma Logística sobre os atuais processos de circulação de mercadorias. Ou seja, através da comparação dos fluxos anteriores, observados na Etapa 1, serão apontadas as diferenças nos processos. Levantados todos os custos logísticos que surgem com a implementação da Plataforma Logística sobre os processos existentes para movimentação de mercadorias, passa-se para a etapa seguinte.

**Etapa 4** – Definição dos pesos dos objetivos estratégicos: Nesta etapa serão definidos os pesos que irão estabelecer a relação entre os objetivos logísticos estratégicos e as atividades logísticas para preencher a matriz apresentada na Figura 3, o mesmo se dará na matriz apresentada na Figura 4. Definido os pesos, inicia-se a etapa de avaliação dos impactos dos objetivos estratégicos sobre os processos logísticos proporcionados pela Plataforma Logística para as mesmas situações de mercado.

**Etapa 5** – Cruzamento entre processos logísticos e objetivos estratégicos (menos os custos logísticos): O objetivo desta etapa é identificar o nível de influência dos objetivos estratégicos sobre os processos logísticos nos mercado de atuação apresentados nas etapas 1 e 2. A matriz que representa esta relação entre objetivos e processos pode ser observada na Figura 3.

Figura 3 - Matriz da relação entre processos logísticos e objetivos estratégicos

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							Nível de influência sobre os processos
		Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	⋮	Objetivo n		
MERCADO DE ATUAÇÃO	Processos Logísticos	Grau de importância							
	Processo 1								$\Sigma P_1$
	Processo 2								$\Sigma P_2$
	Processo 3								$\Sigma P_3$
	...								...
	Processo n								$\Sigma P_n$
Peso relativo			$\Sigma Ob_1$	$\Sigma Ob_2$	$\Sigma Ob_3$	$\Sigma Ob_4$	...	$\Sigma Ob_n$	$\Sigma Total$
% peso relativo total									100%

A determinação dos objetivos estratégicos que mais influenciam os processos logísticos nas atividades do mercado (importação, exportação, interno), será o que apresentar maior percentual do peso relativo total. Terminada esta etapa será necessário avaliar os impactos deste cruzamento.

**Etapa 6 – Trade-off** entre custos logísticos diferenciados e objetivos estratégicos: O objetivo desta etapa é identificar o nível de influência dos custos logísticos sobre os objetivos estratégicos no mercado de atuação. A matriz que representa esta relação (*trade-off*) entre custos e objetivos pode ser observada na Figura 4. A determinação dos custos logísticos diferenciados que mais influenciam os objetivos estratégicos nas atividades do mercado de atuação, será o que apresentar maior percentual do peso relativo total.

Figura 4 - Matriz da relação entre custos logísticos e objetivos estratégicos

		MERCADO DE ATUAÇÃO						Nível de influência sobre os objetivos
		CUSTOS LOGÍSTICOS DIFERENCIADOS						
		Grau de importância	Custo 1	Custo 2	Custo 3	Custo 4	...	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Objetivo 1							$\Sigma Ob1$
	Objetivo 2							$\Sigma Ob2$
	Objetivo 3							$\Sigma Ob3$
	...							...
	Objetivo n							$\Sigma Obn$
Peso relativo		$\Sigma C1$	$\Sigma C2$	$\Sigma C3$	$\Sigma C4$	...	$\Sigma Cn$	$\Sigma Total$
% peso relativo total								100%

Fonte: DUARTE (2004)

Terminada esta etapa será necessário avaliar os impactos deste cruzamento, bem como definir os pesos para a análise final de onde são maior ou menor os benefícios com a utilização dos serviços propostos pela Plataforma Logística em um segmento de mercado.

**Etapa 7 – Avaliação dos impactos dos objetivos estratégicos sobre os processos logísticos:** Nesta etapa é realizada a análise dos cruzamentos realizados anteriormente nas Etapas 4 e 6, a fim de determinar onde é maior ou menor a relação entre um objetivo estratégico (qualidade, flexibilidade, rapidez e confiabilidade) e o processo logístico possibilitando uma melhor análise e escolha por um ou outro serviço.

**Etapa 8 – Trade-off final:** Terminadas todas as etapas é possível determinar onde e quanto à implementação de uma Plataforma Logística pode melhorar ou não a circulação de mercadorias e

conseqüentemente, reduzir custos inseridos nos processos logísticos através do proporcionamento de objetivos estratégicos como, qualidade, flexibilidade, rapidez e confiabilidade.

## **6. Considerações Finais**

A importância de uma Plataforma Logística está em viabilizar ações que permitam enfrentar e criar alternativas para as organizações que utilizarem seus serviços, face à concorrência de mercado e aos diversos componentes logísticos. As alternativas implementadas dentro do sistema logístico levam ao aumento da competitividade, pois possibilitam, através da integração dos componentes logísticos, o alcance de matéria-prima vinda do fornecedor, passando por mão-de-obra e equipamentos especializados, um extenso sistema de informação e serviços diferenciados e de qualidade.

A integração do sistema logístico passa a ser visto como uma junção de partes com o objetivo único de alcançar a máxima vantagem competitiva, desenvolvendo ações em conjunto, onde os resultados obtidos superam o que individualmente seria inviável financeira ou tecnicamente. Isso ocorre em razão da extensão dos componentes logísticos, da gama de serviços oferecidos, da especialização da mão-de-obra e da diversidade de equipamentos de movimentação, transporte, armazenagem e atividades correlatas.

Este conjunto de fatores, tais como a descentralização geográfica dos componentes logísticos e a busca por parte das organizações em encontrar vantagens competitivas, são afetados por políticas culturais, de governo e de mercado que impõem altos custos à produção, à movimentação e circulação de mercadorias e, conseqüentemente, à venda de produtos. Para isso, políticas governamentais devem ser repensadas e atualizadas às novas tendências competitivas.

Como este mapa estratégico de uma Plataforma Logística trata-se de uma inferência de possíveis possibilidades, os resultados tratam-se de especulações a respeito de melhoras em certas atividades problemáticas e que detém a maioria dos custos totais dos serviços oferecidos. É evidente que, para uma correta análise, teríamos que dispor do total funcionamento de uma Plataforma Logística, operando em condições reais, o que não ocorre hoje no Brasil. Além do que, a implantação de uma Plataforma Logística só teria uma plausível justificativa para a movimentação, armazenagem e distribuição de produtos e clientes diversos, que justificariam o oferecimento de serviços diferenciados como, por exemplo, o transporte de carga não completa para um cliente; rapidez na entrega e alterações de programações de embarque.

## Abstract

With the search for competitive advantage in the face of the global market, there are groups of organizations that aim to maximize the services offered and cost reduction. Alternatively, there are logistical platforms that bring together in one place, all that comes to logistics efficiency, hosting business for handling, transport, storage, customs advisory and distribution of goods. This article presents a strategic map to support the development of a Logistics Platform, developed in the author's doctoral thesis, making a link between intended strategies and logistical costs included in the procedures for handling of goods. For that discusses competitive costs and related criteria, in addition to the formulation and analysis of the strategic map of a Logistics Platform for balance between strategic objectives and logistical costs.

**Key-words:** Logistics Platform, Strategy, Logistics Costs, Competitive Advantage.

## Referências

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001, 532 p.

BOUDOUIN, D. **Logística-Território-Desenvolvimento:** O caso europeu. I Seminário Internacional: Logística, Transportes e Desenvolvimento. Ceará: UFC/CT/DET; 1996 p.105.

CONTEL, J. **Ventajas competitivas de las plataformas logísticas:** La actividad logística y de transporte es uno de los factores clave de competitividad para el desarrollo de la economía de una región y de un país. GOT-CARGA, n. 154, out. 2000 Disponível em <http://www.telecotrans.es/redctm/presentacion/index.html> Acesso em: 29 ago. 2001.

DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais:** textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000, 721 p.

DUARTE, P. C. **Modelo para o desenvolvimento de Plataforma Logística em um Terminal:** Um estudo de caso na Estação Aduaneira do Interior - Itajaí/SC. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. UFSC, 1999, 100 p.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento de um mapa estratégico para apoiar a implantação de uma Plataforma Logística.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre. UFRGS, 2004, 284 p.

\_\_\_\_\_. **Avaliação estratégica na utilização dos serviços proporcionados pela Plataforma Logística para potenciais clientes/usuários.** Global Manager, Revista do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha – v. 5, n. 9 (2005). Caxias do Sul, RS: FSG, 2005, p. 137 – 152.

\_\_\_\_\_. **Mapa estratégico para apoiar a implantação de uma Plataforma Logística:** análise dos benefícios no setor conserveiro gaúcho. IN: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais da FGV-EAESP, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo, 2008, 1 CD.

LACERDA, L. Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos. In: FLEURY, P.; WANKE, P. e FIGUEIREDO, K.. **Logística empresarial:** a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000, p. 154-160.

LEVEEN, J. **Industry Cluster Literature Review.** Março de 1998. Disponível em: <<http://www.unc.edu/depts/dcrpweb/courses/261/leveen/litrev.htm>>. Acesso em: 04 out. 2001.

PORTER, M. E.. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989, 878 p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996, 726 p.

**Dados da autora:**

Nome completo: **Patrícia Costa Duarte**

Filiação institucional: Professor Pesquisador – IST/SOCIESC

Departamento: Departamento de Pesquisa

Função ou cargo ocupado: Professor

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Rua Tenente Antônio João, 2655/504 B – Bairro Bom Retiro, Joinville/SC – CEP: 89219-720

Telefones para contato: (47) 8816-7226 - (47) 3461-0277

*e-mail:* [pcduarte\\_rs@yahoo.com.br](mailto:pcduarte_rs@yahoo.com.br)

[patricia.duarte@sociesc.org.br](mailto:patricia.duarte@sociesc.org.br)

***Recebido para publicação em: 25/06/2009***

***Aceito para publicação em: 09/09/2009***