

# A relação da logística com a administração financeira e seus impactos nos índices financeiros de uma organização

*Francisco Ferraes Neto\**

---

## Resumo

Para se manterem lucrativas e competitivas as empresas estão adquirindo novas competências. Dentre elas, tem se destacado a logística, pois esta propicia, ao mesmo tempo, a redução de custos e melhor nível de serviço aos clientes. Portanto, com o aumento da eficiência operacional, a logística colabora para aumentar a lucratividade presente e futura da empresa. Este artigo pretende mostrar a relação entre a logística e a administração financeira e evidenciar que a uma logística eficiente pode influenciar positivamente os índices financeiros da organização. Em suma, propõe-se uma visão financeira para explicar o crescimento da utilização da logística.

Palavras-chave: logística; administração financeira; indicadores financeiros; competitividade.

## Abstract

So as to keep profitable and competitive, companies are acquiring new competences. Among these, logistic has had a call upon, as it conciliates, at the same time, reduction in costs and a better level of services to customers. Therefore, by raising operational efficiency, logistic helps increasing the actual and future profitability in the company. This article intends to show the relationship between logistic and financial management as well as show the evidence that an efficient logistic can have a positive influence in financial indicators in the organization. In other words, it shows a financial view to explain the use of logistic.

Key words: logistics; financial management; financial indicators; competitiveness.

\*Administrador, Mestre em Engenharia de Produção e Doutorando em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor da FAE Business School.  
E-mail: ferraes@matrix.com.br

## Introdução

Atualmente, para competir, as empresas precisam estar em um estado de constante mudança, pois a velocidade com que inovações e novas técnicas de gestão são criadas e implementadas faz com que aquelas que não acompanham este ritmo tornem-se organizações defasadas e obsoletas. Isso força o abandono da cômoda postura reativa e obriga a adoção de uma postura pró-ativa que permita adquirir e desenvolver novas competências.

Em meio a esta turbulência, muitas vezes, torna-se difícil enxergar com clareza qual o caminho a ser escolhido. Esta tarefa poderá tornar-se mais fácil ao se analisarem em dois pontos importantes. Primeiro, muitos são os objetivos de uma organização, porém, excetuando-se aquelas organizações sem fins lucrativos, a maximização da riqueza dos proprietários é comum a todas. Segundo, a mensuração de resultados é frequentemente expressa e mais claramente compreendida quando traduzida em termos financeiros (GITMAN, 2001). Em resumo, uma estratégia deverá ser adotada quanto mais contribuir para o aumento da riqueza dos proprietários e possibilitar melhores resultados financeiros.

Assim, uma das formas de explicar o aumento do interesse e da utilização da logística seria entender a sua capacidade em contribuir com a administração financeira e como a sua aplicação pode melhorar os resultados financeiros de uma organização. Ou seja, lançar mão de uma visão financeira da logística, olhando não apenas o curto prazo.

As empresas perceberam que não é necessário somente diminuir os custos, dos quais não se discute a importância, mas para construir

uma vantagem competitiva duradoura é necessário também agregar valor. Assim, não se pode mais buscar estratégias que, apenas, garantam a sobrevivência imediata. Na verdade, a longo prazo, o alvo deve ser o crescimento e a conquista de novas e maiores fatias de mercado. Isto representa um desafio que, para ser vencido, exige maiores esforços, internos e externos à organização, pois os clientes são mais exigentes e desejam um maior nível de serviço a preços decrescentes.

Segundo Christopher (1997, p.2),

a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlata) através da organização e seus canais de *marketing*, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento de pedidos a baixo custo.

Verifica-se, assim, que a logística se propõe a reduzir custos, agregar valor, oferecer um maior nível de serviço ao cliente e, ainda, aumentar a lucratividade. Portanto, pode contribuir em muito para melhorar a performance da empresa como um todo e, em especial, os resultados financeiros. Tendo em vista esses enfoques, os objetivos deste trabalho são:

- a) estabelecer a relação entre a logística e a administração financeira, denotando que os conceitos desta foram incorporados e norteiam o conceito e a aplicação daquela;
- b) evidenciar que a eficiência em logística pode influenciar positivamente os índices financeiros da organização.

Este artigo não pretende exaurir este tema, ao contrário, sua contribuição está em agregar novos conceitos ao assunto e na formulação de uma outra forma de se ver a logística.

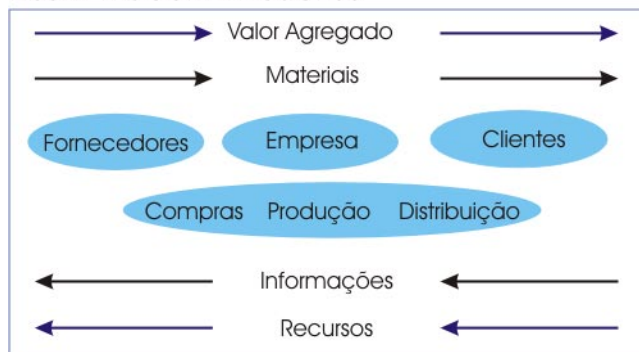
## 1 A logística vista com a ótica da administração financeira

Pode-se entender que a evolução da logística se deu pela incorporação ao seu escopo de pressupostos de outras disciplinas. Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), isto a transformou numa matéria multifuncional, que permeia diversas áreas da empresa, com as quais interage e colabora. Portanto, seu conceito pode ser analisado sob diversas óticas dentro da organização. Assim, inicialmente, é necessário conhecê-lo para então poder discuti-lo sob a ótica financeira.

### 1.1 O sistema logístico

O sistema logístico e seu funcionamento podem ser melhor entendidos conforme a figura abaixo:

FIGURA 1 - O SISTEMA LOGÍSTICO



### 1.2 O fluxo físico

A logística pode ser entendida como a gestão de fluxos (FERRAES NETO, 2000). O primeiro é o físico, que se inicia com a aquisição da matéria-prima e termina com a venda do produto, desconsiderando-se a logística reversa. Este fluxo faz com que recursos financeiros sejam despendidos para a compra, a transformação e a movimentação de materiais. Ao aprofundar esta idéia, pode-se notar que para sua operacio-

nalização são necessárias instalações, equipamentos, mão-de-obra, aquisição de materiais e contratação de serviços. Portanto, as atividades logísticas são consumidoras dos recursos financeiros. Segundo Ballou (1993), o custo logístico é o segundo maior dispêndio de uma empresa e perde somente para o custo do produto.

---

Nos países desenvolvidos os custos logísticos representam, em média, 10% do PIB; no Brasil, são estimados em o dobro deste montante

---

Devido à sua relevância, a redução dos custos logísticos é de suma importância. Nos países desenvolvidos estes representam, em média, 10% do PIB, segundo Ballou (1993). No Brasil são estimados, em, pelo menos, o dobro deste montante. Esta redução pode significar um aumento na margem de lucro. Segundo Christopher (1997), em muitos casos, os custos logísticos são muito maiores que a margem de lucro de um produto. Cabe salientar que a economia advinda deste aumento de eficiência é, na verdade, dinheiro que deixará de ser desperdiçado, podendo ser mais adequadamente utilizado. Ou seja, ao invés de gasto será transformado em lucro.

Uma outra visão do processo de compra, transformação e movimentação é fundamental e deve ser um dos focos do negócio: *a empresa objetiva estar agregando o máximo valor aos seus produtos*. Assim, o fluxo físico deve ser entendido, planejado e executado de forma a criar valor. Desta forma, um pacote de serviços adequado às exigências de cada segmento poderá ser ofertado para criar as conveniências desejadas pelos clientes e que se reflitam na disposição de pagar um preço maior.

Esta é uma visão mais recente e que está sendo adotada como estratégia. Segundo Christopher (1997), a segmentação logística permite conhecer e atender mais plenamente às necessidades do consumidor e, ao mesmo tempo, reduzir os desperdícios. Assim, a empresa estará, de forma justa aos olhos do cliente, aumentando a sua lucratividade e consolidando sua posição competitiva. Segundo Churchill e Peter (2000), o comprador, muitas vezes, optará por um preço mais alto ao perceber que está recebendo mais valor em troca daquilo que está desembolsando. Cresce a consciência de que o preço unitário não é o único fator na decisão de compra, mas sim a relação entre o custo e o benefício. De acordo com Torres e Miller (2000), é possível aumentar a receita ao se cobrar mais de alguns clientes que exigem serviços logísticos melhores.

### 1.3 O fluxo das informações

O segundo fluxo é o das informações que começa no cliente e deve orientar o fluxo físico. Caso isto não aconteça, a utilização de recursos será feita de forma equivocada e ineficiente. Durante muito tempo a importância deste fluxo foi subestimada, pois as empresas, contando com recursos financeiros abundantes e baratos não se preocupavam com a gestão da informação e preferiam formar grandes estoques para se proteger de incertezas e erros de previsões.

Com a mudança deste cenário, os juros subiram e os recursos materiais passaram a ser escassos e caros. Tornou-se imperativo substituir estoques, que são vorazes consumidores de recursos, por informação. Ou seja, passou a ser necessário sincronizar o fluxo físico com o de informações para racionalizar a utilização de recursos e otimizar o desempenho do sistema.

Essa sincronização permite que os recursos sejam requisitados e utilizados somente quando necessários, como prega a filosofia *just-in-time*, diminuindo o tempo que ficam parados no

sistema. Os produtos são fabricados à medida que são consumidos e solicitados pelos clientes. Torna-se possível impedir que sejam formados estoques desnecessários e que recursos sejam alocados a produtos que não são desejados naquele momento pelo cliente.

### 1.4 O fluxo financeiro

Como os produtos certos são colocados nos locais certos, no momento certo e nas condições desejadas, o que segundo Ballou (2001) é a meta do profissional de logística, um terceiro fluxo é favorecido: o financeiro. Ou seja, conforme Ferraes Neto (2000), o financeiro é aquele fluxo que faz com que os valores pagos pelos clientes retornem aos elos da cadeia. Assim, ao se obter maior acerto na realização do fluxo físico, o volume de vendas, o giro de estoques e a disponibilidade de produtos ao cliente serão majorados. Estes fatores permitem aumentar o valor da receita e o lucro no período.

A lucratividade da organização é fundamental para sua continuidade, bem como é um fator desejado pelos seus acionistas, credores e funcionários. Sem esta condição a empresa acabará vendo-se ameaçada e enfraquecida. Portanto, para consegui-la, é preciso diminuir os custos ou aumentar a receita, pela agregação de valor aos produtos. O mais desejável seria conseguir os dois simultaneamente para, além de aumentar a lucratividade, garantir uma posição competitiva confortável e duradoura.

### 1.5 A relação entre a logística e a administração financeira

Ao se verificar esse conjunto de fatores pode-se perceber que a logística e a administração financeira possuem uma estreita relação que pode ser melhor entendida através da análise dos pontos comuns a ambas:

- a) a preocupação com a utilização adequada dos recursos da empresa, tanto materiais quanto financeiros;
- b) a alocação dos recursos deve ser feita de forma racional e do modo a maximizar e acelerar o retorno obtido sobre estes;
- c) a constante procura pela redução de custos e pela eliminação daqueles que são desnecessários;
- d) a tomada e a implementação de decisões que se destinem a aumentar a riqueza dos proprietários;
- e) os profissionais dessas áreas devem realizar decisões sobre investimentos e avaliar o retorno destes.

Esses pontos ganham mais evidência quando se analisam a meta e as atividades-chave da administração financeira. Segundo Gitman (2001), a meta deve ser maximizar a riqueza dos proprietários. Assim, deverão ser implementadas atividades que

propiciem, no curto e no longo prazos, o aumento do valor esperado da ação da empresa. As principais atividades do gestor financeiro são decisões de investimento e de financiamento, as quais versam sobre a correta e eficiente obtenção e utilização dos recursos da empresa.

A utilização racional dos recursos, levando à redução dos custos, e a possibilidade de ofertar maior nível de serviço, agregando mais valor, poderão ser transformados num aumento da lucratividade para a empresa. Isto é uma preocupação constante e que pode ser, em muito, favorecida pelo estabelecimento de um sistema logístico eficiente. Portanto, denota-se

que existe uma relação muito forte entre a logística e a administração financeira, bem como mostra-se que a excelência na primeira poderá favorecer em muito a segunda.

## 2 A influência da logística nos índices financeiros

Uma das formas mais utilizadas para se avaliar o desempenho de uma empresa é a que se realiza através do cálculo e da interpretação de índices financeiros. Segundo Gitman (2001, p. 129), "a análise de índices não é meramente a aplicação de uma fórmula sobre dados financeiros para calcular um dado índice. Mais

importante é a interpretação do valor do índice".

Como estes índices espelham as condições atuais aos acionistas e demais interessados e permitem projeções futuras sobre a empresa, é fundamental que estes sejam favoráveis e que demonstrem que a

empresa está sendo bem gerida e consegue atingir os resultados esperados

Conforme Gitman (2001), os índices podem ser divididos em quatro grupos básicos: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade. O que se pretende mostrar é que a eficiência na logística tem um impacto positivo nestes índices.

### 2.1 Índices de liquidez

A liquidez, segundo Gitman (2001), mostra a capacidade de uma empresa em atender suas obrigações no curto prazo em suas datas de

---

A utilização racional dos recursos, levando à redução dos custos, e a possibilidade de ofertar maior nível de serviço, agregando mais valor, poderão ser transformados num aumento da lucratividade para a empresa.

---

vencimento, ou seja, a solvência financeira, a qual se baseia numa relação entre os ativos e os passivos circulantes da empresa.

A logística melhora a composição do ativo circulante. Ao acelerar a conversão dos estoques em venda, o fluxo de entrada de dinheiro é mais rápido e a receita poderá ser aumentada. Portanto, o caixa da empresa é favorecido, e sem dúvida o dinheiro é o ativo de maior liquidez.

Ao empregar a gestão econômica de estoques, os quais são a parte menos líquida do ativo circulante, a empresa os minimiza e melhora a liquidez seca. Esta é a mais importante ao se analisar a solvência. Os estoques são caros, sua venda é, geralmente, a prazo e, em certas situações, como as liquidações, é necessário diminuir seus preços para se livrar deles. Um aumento deste indicador denota maior facilidade para o pagamento das contas.

O passivo também poderá ser diminuído, pois a adoção de uma logística integrada faz com que os recursos sejam requisitados somente nas quantidades e momentos necessários. Assim, as duplicatas a pagar aos fornecedores terão valores menores e seus vencimentos terão mais encaixe com o recebimento das vendas. Assim, poderá ser alcançada uma redução nas despesas financeiras. Estoques parados precisam ser financiados e isto, muitas vezes, requer empréstimos, os quais, então, não serão mais necessários.

Como mostrado acima, a eficiência na operação do sistema logístico permite aumentar e melhorar a composição do ativo circulante e diminuir o passivo circulante. Estes fatores irão melhorar a liquidez, pois haverá um ativo circulante maior e um passivo circulante menor. Este aumento da solvência é desejável e benéfico à organização.

## 2.2 Índices de atividade

Segundo Gitman (2001), estes índices mostram a rapidez com que certas contas são

convertidas em vendas ou em caixa. Dentre os indicadores utilizados para mensurar a atividade, dois são destacados.

O primeiro é o giro de estoques, o qual mensura a liquidez dos estoques de uma empresa. Uma forma de calcular é dividir o custo dos produtos vendidos pelo estoque. O importante é perceber que a logística propicia que a empresa funcione, de forma eficiente, com menores quantidades de produtos em estoque.

Esta abordagem está alinhada com os objetivos da área financeira, pois permite que o giro de estoque seja aumentado. Isto, além de melhorar este índice, irá gerar menores despesas com armazenagem, seguros, equipamentos e mão-de-obra, por exemplo. Mais uma vez, o aumento da eficiência e redução de custos serão favorecidos.

O giro do ativo total, de acordo com Gitman (2001), indica a eficiência com a qual a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. Segundo Christopher (1997), muitas empresas têm notado que, ao invés do aumento das margens de lucro, uma opção para melhorar os resultados é uma alta produtividade dos ativos.

Portanto, a logística pode colaborar ao reduzir a necessidade de ativos de uma operação e ao aumentar o volume de vendas obtidas. Terceirização de atividades, diminuição de estoques, a troca destes por informações, o aluguel em vez da compra, redução das áreas para armazenagem e a disponibilização deste espaço para vendas, são algumas possibilidades a serem consideradas. Um bom exemplo disto pode ser visto nas transformações recentes ocorridas nas lojas dos supermercados no Brasil, os quais conseguiram reduzir o tamanho de seus estoques, que passaram a exigir uma área menor para armazenagem, permitindo aumentar o espaço para exposição e a variedade de produtos ofertados,

melhorando o serviço prestado aos clientes. Assim, fica provado que a logística pode melhorar os índices de atividade de uma empresa.

### 2.3 Índices de endividamento

Segundo Gitman (2001), estes índices mostram o montante de recursos de terceiros usados para gerar lucros, uma vez que as dívidas devem ser saldadas para depois poder-se distribuir lucros. Isso quer dizer que tanto credores como acionistas estão interessados no grau de endividamento da empresa, já que ele indica a capacidade desta em pagar suas dívidas.

Procede-se então à análise do índice de endividamento geral. Este é encontrado ao se dividir o passivo total pelo ativo total. Anteriormente, foi demonstrado o impacto positivo da logística sobre a liquidez. Esta mesma linha de raciocínio pode ser seguida aqui, ou seja, um sistema logístico permite que o passivo seja diminuído e melhor gerenciado. Por outro lado, pode propiciar um aumento e uma melhor composição no passivo circulante. Isto permite constatar que uma gestão logística eficiente diminui o endividamento da empresa e a ajuda facilitando o pagamento de suas dívidas.

### 2.4 Índices de lucratividade

Segundo Gitman (2001), há várias maneiras de medir a lucratividade. Ela pode ser relacionada com as vendas, os ativos ou o patrimônio líquido. Independentemente da forma como se mede, o lucro é uma condição necessária para a continuidade da empresa.

Em comum, ao se medir lucratividade está se relacionando volume de vendas e custos. Em suma, quanto maiores as vendas e menores os custos o lucro aumenta. Conforme já discutido, estes três pontos são objetivos de um sistema logístico e estão contemplados em seu conceito, traduzindo-se, portanto, em metas a serem alcançadas pelos profissionais de logística.

Num mercado cada vez mais competitivo, no entender de Christopher (1999), a lucratividade será cada vez mais resultado de um relacionamento de longo prazo com o cliente. Assim, oferecer um pacote de serviços para atender às necessidades do cliente e mantê-lo

fiel são condições necessárias para a empresa permanecer lucrativa.

Como as marcas estão perdendo sua força, a logística vem ocupar um importante papel para fazer frente a este desafio. A eficiência

em logística permite reduzir custos, ofertar maior nível de serviços aos clientes, utilizar melhor os ativos e aumentar o volume de vendas. Ou seja, colabora de várias formas para a lucratividade presente e futura da empresa.

## 3 A logística como forma de agregar valor

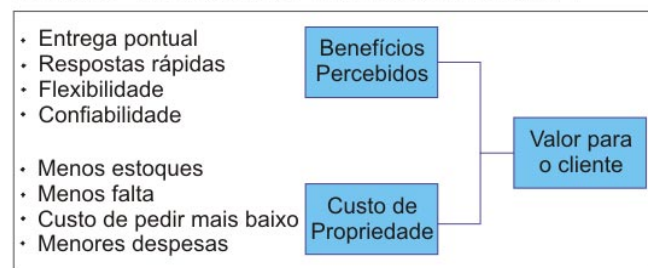
Em tempos mais recentes, os esforços administrativos foram direcionados para a redução de custos e o enxugamento de estruturas. Se atentarmos para o que diz Sabbath e Frentzel (2000), as empresas erraram ao não perceber que esta estratégia, era reducionista e poderia levar ao desaparecimento da organização. Atualmente, numa rota contrária, está se buscando a agregação de valor ao cliente final.

A compreensão desta mudança é importante para quem quiser crescer no mercado, pois ela faz com que a logística seja ampliada e revisada. Ao transpor as fronteiras da empresa e integrar todos os componentes de uma cadeia produtiva, alinhando-os com estes dois objetivos, a logística evoluiu para o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimento. Nesta nova visão, pretende-se orquestrar os esforços de todos aos componentes de uma cadeia produtiva na busca de aumentar o valor para o cliente, eliminar custos desnecessários e proporcionar uma maior lucratividade para seus integrantes.

Como os produtos estão ficando mais parecidos, ainda na opinião de Christopher (1999), atualmente o cliente, quase sempre, está exigindo níveis de desempenho mais elevados. O que implica dizer que a diferenciação está se dando cada vez mais no envoltório de serviços que poderá ser adicionado.

Christopher (1999) afirma que o valor para o cliente é a relação entre os benefícios percebidos e o custo de propriedade. Esta relação pode ser influenciada positivamente pela logística, como mostrado abaixo:

FIGURA 2 - LOGÍSTICA E O VALOR PARA O CLIENTE



FONTE: Adaptado de Christopher (1999)

Os clientes estão mais exigentes e solicitam um nível de serviço cada vez mais alto, porém anseiam por preços decrescentes. Por outro lado, as empresas que estão conseguindo um desempenho superior ao de seus concorrentes são aquelas capazes de agregar valor aos seus

produtos e, portanto, permanecerem lucrativas. Aparentemente existe um antagonismo entre essas afirmações. Mas se olharmos mais de perto isso não se confirma. Os clientes priorizam o atendimento às suas reais necessidades, ou seja, as empresas precisam prover aquilo que o consumidor solicita e não mais o que elas pensam que deve ser oferecido.

Em suma, a aplicação dos conceitos do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento está permitindo que as empresas aumentem sua lucratividade e alcancem consideráveis vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Desta maneira, colaboram para o alcance dos objetivos financeiros da organização, ajudando a aumentar o valor esperado das ações da empresa, o que a torna mais lucrativa e competitiva.

## Conclusão

Ser capaz de garantir a lucratividade presente e futura, apresentar excelentes índices financeiros e ter elevada eficiência operacional são objetivos de qualquer empresa. Isto iria garantir e demonstrar que a organização é altamente competitiva e está apta a continuar a existir e crescer. Estes objetivos não são impossíveis, mas estão se tornando mais difíceis de se atingir.

A logística pode ser um dos caminhos para se atingir estes objetivos. Sua evolução expandiu sua área de atuação e a tornou mais complexa. Agora, o seu horizonte não está restrito só a empresa. Abrange toda a cadeia produtiva e os canais de distribuição. O aumento da eficiência operacional exige a integração dos esforços de todos os elos para eliminar custos e agregar valor, duas condições para aumentar a lucratividade.

Atualmente, a logística é integradora e harmonizadora de diversos interesses, dentro e fora da organização. Portanto, ao tomar decisões,



os profissionais desta área devem buscar melhorar o desempenho global do sistema. Isto os força a se preocupar com a utilização racional dos recursos disponíveis e faz com que suas escolhas se traduzam no aumento dos índices de liquidez, atividade e lucratividade, bem como, num menor grau de endividamento da empresa.

Em suma, um sistema logístico eficiente irá criar uma menor necessidade de recursos e alavancar melhores resultados. Isto permite uma grande eficiência e esta irá ser refletida em melhores índices financeiros e maior lucratividade. Portanto, pode ser estabelecida uma

relação entre a logística e a administração financeira, demonstrando assim que a excelência na primeira irá favorecer sensivelmente a outra.

O aumento da competitividade, clientes mais exigentes, produtos com menores ciclos de vida, menor força das marcas e a globalização são desafios que não podem mais ser postergados. Ao contrário, exigem que as empresas sejam mais criativas e se diferenciem de seus concorrentes para que possam ser lucrativas e competitivas no curto e no longo prazos. Muitas empresas estão buscando a excelência em logística para vencer estes desafios.

---

## Referências

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de abastecimento: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, Martin. A Logística do marketing. São Paulo: Futura, 1999.

CHURCHILL JR., Gilbert A; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

FERRAES NETO, Francisco. A logística em sistemas produtivos complexos: um estudo de caso no pólo automotivo de Curitiba. Florianópolis, 2000. 126p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSC.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira – essencial. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SABATH, Robert E.; FRENTZEL, David G. Go for growth! supllly chain management 's role in growing revenues. Disponível em: <<http://www.manufacturing.net/magazine/logistic/archives/1997/scmr/11mercer.htm>> Acesso em: 16 maio 2000.

TORRES, Liane; MILLER, John. Alinhamento estratégico com o clinete. HSM Management, São Paulo, v. 4, n. 21, p. 64-70, jul./ago. 2000.