

ORGANIZAÇÃO DA LOGÍSTICA NA EMPRESA: ESTRATÉGIA OU OPERAÇÃO?

ANTONIO MASCARENHAS DA RESSURREIÇÃO

RA: 2019301005

UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS

MBA EM LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN

Orientadora: Vivian Konigame

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda a importância da logística para as organizações e o seu papel desempenhado pela área no contexto das empresas. A ideia principal é apresentar como a área logística vem ganhando relevância estratégica para as empresas, em ambiente concorrencial na qual a diferenciação do produto não representa um diferencial competitivo de longo prazo. No dias atuais, muito se tem ouvido falar sobre o tema logística, mas o que realmente significa essa palavra: estratégia ou operação? A Logística representa o elo entre todas as expectativas geradas pelos demais departamentos, sejam eles, Vendas, Marketing, Finanças, Pesquisa e Desenvolvimento, Produção ou todos os setores que, somados, visam um mesmo objetivo, o sucesso de suas metas e através da *expertise* nos conhecimentos logísticos a integração de todos permite o crescimento organizado e sustentável.

Durante todo o processo de desenvolvimento ou na fase final de qualquer produto/ e ou serviço, a logística está sempre presente no cotidiano da sociedade e a disposição todos os dias. No entanto, foi somente após a Segunda Guerra Mundial, que a logística passou a ser entendida como uma atividade específica e de grande importância. A princípio, a logística era vista de forma limitada, passando a ser uma movimentação e manutenção de mercadorias, do ponto de produção ao ponto de consumo ou de utilização. Segundo o Conselho de Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP*), atribui a seguinte definição de logística que é o processo de planejar,

executar e controlar o fluxo de armazenagem, de forma eficaz e eficiente em termos de tempo, qualidade e custos, de matérias-primas, materiais em elaboração, produtos acabados e serviço, cobrindo deste ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender os objetivos do consumidor. (CSCPM, 2010, apud NOGUEIRA, 2012, p.20).

Apoiado nessa realidade que BOWERSOX¹, afirma que a logística refere-se “à responsabilidade de projetar e administrar sistemas para controlar o transporte e a localização geográfica dos estoques de materiais, produtos inacabados pelo menor custo total”. A estratégia operacional da logística é desenvolvida por três atividades: Armazenar, Transportar e Distribuir. A soma dessas três atividades básicas e distintas necessita de uma gestão integrada que forme o conjunto denominado logística. A integração das fases ocorrerá em momentos que deverão ser sincronizados, nos quais uma ruptura ou desencontro de informações entre elas ocasionará problemas para toda a operação.

A logística faz-se presente em todos os momentos, sejam ele profissionais ou pessoais, armazenando, distribuindo, transportando, objetos, recursos, informações, suprimentos, produtos acabados, matérias- primas e etc. Todas as áreas de uma empresa têm suas metas e fases a serem desenvolvidas e a logística permite o desenvolvimento de toas elas. Mesmo que se faça despercebida, ela está em cada momento, em cada ação. Cabe às outras áreas da empresa estudar como utilizar-se das ferramentas que a logística oferece e como ela interfere nos seus trabalhos.

Nesse sentido, vivenciamos em um campo de batalha nos negócios e, assim, nos cabe estabelecermos quais estratégias devem atuar em um mercado mais competitivo. Ao se fazer referência aos processos de planejar, implementar e controlar, impõe-se à área uma visão administrativa e estratégica. Entendemos por estratégia o processo pelo qual os planos (conjunto de ações) são formulados para que a empresa alcance seus objetivos de curto e longo prazo. Esse processo envolve a avaliação das necessidades, forças e fraquezas da organização da cadeia (clientes, fornecedores, concorrentes e a própria empresa), bem como a análise de quando considerar estratégias não convencionais

¹ BOWERSOX, 2007, p.24.

A estratégia visa alcançar uma posição que ocasione a consolidação da posição competitiva e atenda às expectativas dos consumidores em um horizonte de longo prazo. Assim, objetivo deste trabalho é apontar a importância da logística para as organizações e o seu papel para a busca da competitividade.

Tendo como objetivos específicos:

- Conceituar a logística e as atividades que a compõem o seu relacionamento com outras áreas administrativas de uma empresa.
- Verificar quais os recursos englobam para realização de suas operações;
- Identificar a relação da logística e operações como estratégia empresarial;
- Estabelecer a importância do serviço ao cliente;
- Identificar quais os objetivos estratégicos da logística.

As ideias de eficiência e eficácia reforçam a necessidade de que os procedimentos sejam seguidos corretamente e, sempre que possível aprimorados. A logística precisa participar do processo de tomada de decisões da estratégia e não simplesmente ser um departamento que as executa e operacional, uma vez que as decisões já foram tomadas. A metodologia foi baseada em estudo qualitativo descritivo, realizado a partir de pesquisas bibliográficas com autores que versam sobre o tema. Foi estruturado com duas seções, além desta introdução. Na primeira, aborda-se a questão da logística, no que concerne ao conceito e a origem. A segunda, apresenta a logística e operações como estratégia empresarial. Por fim, as considerações finais reforçam a análise apresentada ao longo do estudo, com reflexões, acerca da importância do serviço logístico ao cliente.

2. LOGÍSTICA: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA E CONCEITUAL

A logística pode ser conceituada de várias maneiras, entre elas, há o conceito de que foi desenvolvida nas forças armadas, e vem do francês *Logistique*, e há outro que diz que a logística é a parte da guerra que trata do planejamento e da realização de projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material, para fins operacionais e administrativo, além de acessórios destinados a ajudar o desempenho de qualquer função militar ou prestação de serviços.

Outros historiadores defendem que a palavra logística vem do grego *lógos*, que significa razão, cálculo, pensar e analisar. De que a logística está associada às grandes estratégias de guerra e conquistas territoriais não temos dúvidas, pois seria impossível não mencionarmos Alexandre, o Grande e Napoleão Bonaparte, mas antes de comentarmos sobre a parcela de contribuição desses grandes conhecedores das técnicas logísticas, não podemos esquecer que o homem sempre executou e praticou a logística. Os grandes povos antigos, como os egípcios, gregos e romanos, e tantos outros, desempenharam papéis importantes em sua era, caracterizando um poder de organização notório para a sociedade da época.

Entretanto, cada um em sua época, em seus tempos, demonstrando grandes avanços e aprimoramento em suas estratégias militares e utilizando as mais diferentes técnicas logísticas em suas estratégias de batalhas. Logo, convivemos em um campo de batalha nos negócios, e assim como líderes marcantes, as empresas dependem da parcela de contribuição de cada um de seus colaboradores. Assim, através da realização de uma verdadeira gestão entre operações e logística, empresas e colaboradores podem vencer e conquistar o mercado e seus clientes cada vez mais disputados, como se fossem territórios.

A logística permeia quase todos os aspectos de nosso cotidiano, e sem ela, as mercadorias, os produtos e os serviços que damos com certos não chegariam até nós. A logística de negócios recebeu impulso maior após a guerra, quando inovações tecnológicas e de produto, aliado ao grande desenvolvimento da economia na década de 1950, forneciam muitas mercadorias novas aos consumidores. A logística como elemento diferenciador enfatizou a importância estratégica para fornecer vantagem competitiva às empresas, permitindo que competissem na provisão “quantidades certas das mercadorias certas no lugar na hora certa e nas condições certas” – um provérbio muito repetido em logística de negócios há muitas décadas. Segundo NETO (2010), afirma que [...a logística está associada a sua importância ao serviço...]

3. LOGÍSTICA NA EMPRESAS

A Logística está presente em todas as fases dos sistemas produtivos das empresas, mas sabemos que ela é facilmente representada dentro da empresa, de

maneiras diferentes. O profissional de logística, durante muito tempo, foi batizado com diversos nomes, como “o pessoal do estoque”, “o cara do armazém” ou “a equipe do transporte”. A realidade das operações logísticas vem mudando e hoje já está dentro das empresas. O segmento ao qual o produto da empresa pertence selecionará a real necessidade de um formato para as operações de transporte, armazenagem e distribuição. A logística, muitas vezes, aparece como entrave no desenvolvimento do produto ao longo da sua cadeia de suprimentos, pois cabe a ela o maior número de reprovações em cima de solicitações incompatíveis com a realidade da operação.

Problemas comuns, que envolvem necessidade com capacidade de realização, um dos mais discutidos trade-offs dentro das empresas. A logística avança nas empresas com a necessidade de não ser mais classificada como um departamento que apaga os incêndios, mas sim de caminhar para uma estratégia empresarial integrada, na qual o seu principal objetivo é apoiar as necessidades operacionais de compras, produção e atendimento às expectativas do cliente. A administração deve ser como um esforço integrado para atingir a satisfação do cliente pelo menor custo total.

A logística realizada dessa maneira gera valor. No ambiente empresarial de hoje, qualificar a logística de uma empresa depende do quanto a empresa está disposta a empenhar de seus recursos. Hoje o fator limitador é econômico, e não tecnológico BOWERSOX (2007, p. 26) “exemplifica formas de excelência logística das quais considera como estratégia fundamental ter um desempenho melhor que o dos concorrentes, com uma boa relação custo-benefício”. Por exemplo, um estoque exclusivo pode ser mantido em proximidade geográfica de um cliente importante. Uma frota de caminhões pode ser mantida em estado constante de prontidão para realizar entregas. Para facilitar o processamento de pedidos, podem ser mantidas comunicações dedicadas em tempo real entre um cliente e a operação logística de um fornecedor. Dado esse grau de prontidão logística, um produto ou componente pode ser entregue minutos depois do recebimento de uma solicitação do cliente. A disponibilidade é ainda mais rápida quando um fornecedor concorda em consignar estoques dentro das instalações de um cliente, eliminando a necessidade de realizar operações logísticas quando um produto é solicitado.

A logística necessária para apoiar a consignação é realizada antes do surgimento da necessidade do produto por parte do cliente.

4. LOGÍSTICA E OPERAÇÕES COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A Tendência rumo à economia mundial integrada e área competitiva global está forçando as empresas a projetar produtos para um mercado global e a racionalizar seus produtos produtivos de forma a maximizar os recursos corporativos. As empresas devem coordenar suas atividades funcionais dentro de uma estratégia coerente que considere a natureza global de seus negócios. Infelizmente, quando chegam à estratégia corporativa, a maioria das funções de operações e logística permanece relegada aos tradicionais papéis reativos/táticos. A alta direção enxerga operações e logística como tática por natureza, projeta a estratégia sem suas considerações e relega a elas um papel de minimização de custo. Existem diversas razões para essa atitude gerencial ultrapassada, entre elas:

- A dominância funcional de certas áreas na formulação da estratégia corporativa.
- Uma visão de curto prazo das contribuições de operações/logística.
- Uma crença em que operações e logística são especialidades técnicas e não funções estratégicas do negócio.

A logística precisa participar do processo de tomada de decisões da estratégia corporativa e não simplesmente ser um departamento que as executa, uma vez que as decisões já foram tomadas. Exemplificando a importância da integração dos departamentos para a formação da estratégia da empresa, podemos citar a relação entre marketing e logística. Quando o marketing decide lançar um novo produto, modificar uma embalagem ou tomar qualquer uma das decisões relacionadas aos famosos quatro Ps: (produto, ponto de venda, promoções e preço), a logística está lá não para corrigir as decisões estratégicas para uma promoção em particular, por exemplo, mas para coordenar tal execução, alcançando as expectativas do cliente. As empresas cada vez mais percebem que a logística permite que materiais fluam para a capacidade produtiva que seu produto e/ou

negócio podem ter. O recente crescimento do mercado global expandiu a capacidade e a complexidade das operações logísticas. A logística pode não ser o core business de todas as empresas, mas ela sem dúvida vai agregar valor ao produto, deixando os consumidores satisfeitos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida para o estudo da importância do serviço para a logística reside nos desejos e nas necessidades dos seres humanos. A humanidade precisa de alimentos, água, ar, roupas e abrigo para ter condições mínimas de sobrevivência, porém os seres humanos não mais são fregueses de vendas ou mercearias. Hoje, eles são classificados como consumidores, que têm direitos e poder de decisão, interferindo no desenvolvimento das estratégias de determinados segmentos e produtos. Seja para aquisição de bens fundamentais ou para o mero consumo, despertado por fortes ferramentas de marketing do mundo moderno, as necessidades e os desejos do homem moderno são surpreendentes.

O produto que a logística comercializa é o serviço; os desafios e as metas a serem alcançados restringem-se à perfeição de suas atividades. Se determinado material não estiver disponível no momento em que é necessário para a produção ou o consumo, isso pode causar a paralisação de uma fábrica ou a perda de um consumidor, por exemplo. Diante dessa situação o seu concorrente encontra uma oportunidade para realizar o que o seu produto não conseguiu. Todos esperam da logística eficiência e eficácia para com os seus produtos.

Para a logística ser considerada eficiente, ela deve ser capaz de disponibilizar bens e recursos, comprovando, assim, que consegue alcançar com efetividade os resultados pretendidos pela empresa. Porém, não basta apenas realizar a Aquisição seguida de Armazenagem e posterior entrega, o resultado que se espera é que, em todas as etapas, se comprove a eficácia da logística ao realizar suas tarefas. Tudo isso sempre com segurança, pontualidade e qualidade. O consumidor não quer simplesmente receber seu produto, ele quer na hora marcada e sem avarias ou defeitos. Segundo Kotler (1986, p. 31), “um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer um desejo”. O sentimento de carência por certo produto em uma pessoa produz um desconforto e um desejo de agir para aliviá-lo.

Esse desejo a coloca num estado ativo e lhe dá a direção a tomar. A pessoa perceberá certas coisas exteriores a si própria que poderiam satisfazer seu desejo e que poderiam ser chamadas de produtos. Estes passam a ter valor para o indivíduo por causa de sua condição de satisfazer seus desejos. Entretanto é importante que não limitemos nosso conceito de produto a objetos físicos. O ponto mais importante de um produto é o serviço que ele presta. Um bem físico é simplesmente um modo físico de se embalar um serviço. Um batom não é comprado por ele próprio, mas pela esperança de embelezar. Uma broca elétrica não é adquirida senão pela necessidade de se fazer um buraco. Um produto, na realidade, nada mais é do que um instrumento para resolver um problema.

De alguma forma, todas as empresas utilizam-se da logística para comercializar seus produtos e serviços. Quando, por exemplo, adquirimos produtos na Internet ou pelo telefone, a velocidade de resposta da empresa tem que ser muito grande, para que o consumidor não se arrependa do seu pedido. O varejo ou o mercado eletrônico se preocupam muito com as faltas em seus estoques, mas vale destacar também que se fazem necessárias respostas rápidas a um aumento da demanda, pois a falta do produto ou o excesso de vendas no ponto de consumo ocasiona um efeito chicote em toda a cadeia de suprimentos a que o produto pertence. Enfim, o serviço ao cliente é um elemento crucial de negócio para qualquer empresa. Uma empresa tem apenas um propósito: criar clientes. O cliente determina o que uma empresa é e que aquilo que ele considera valor é decisivo, já que é ele que estabelece o que uma empresa deve produzir e se a empresa prosperará ou não. Uma empresa pode usar o serviço ao cliente como diferencial ante seus concorrentes e, assim, obter uma vantagem competitiva e melhorar sua lucratividade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Antônio Carlos, NOVAES, Antônio Galvão N. Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física. São Paulo: Blucher, 2000.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística empresarial. 5 ed. Porto Alegre, Bookman, 2006

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. Gestão da cadeia de suprimentos e logística. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 24.

_____. Gestão da cadeia de suprimentos e logística. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 26.

Council of Logistics Management. Disponível no site do conselho, em: <<http://cscmp.org>>.

COUGHLAN, A.; ANDRESON, E.; STERN, L.; EL-ANSARY, A. Canais de marketing e distribuição. Porto Alegre: Bookman, 2002. DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. Logística e operações globais.

DRUCKER, Peter. Economy's dark continent, Fortune, v. 64, abril 1962 p. 103-4.

_____. Management: Tasks, responsibilities, practices. Londres: Butterworth-Heinemann, 1999.

_____. The post-capitalist society. New York: HarperCollins, 1993. [Em português: Sociedade pós-capitalista. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.]

FLEURY, Paulo Fernando, WANKE, Peter, FIGUEIREDO, Kleber Fossati (org.). Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas 2012.

GONÇALVES, Paulo Sergio. Logística e cadeia de suprimentos: essencial. Barueri-SP.2013.Manole.

NETO, Francisco Ferraes, JUNIOR, Mauricio Kuehne. Logística Empresarial.

PIRES, S. Gestão da cadeia de suprimentos; conceitos, práticas e casos - Supply Chain Management. São Paulo: Atlas, 2004. p. 137.

KOTLER. P. Marketing. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1986, p.31.