

CONCEITO DE LOGÍSTICA

OBJETIVOS

Ao final da leitura desta aula, você deverá ser capaz de:

- Compreender o conceito de logística.
- Entender a importância da logística para melhorar a performance empresarial.
- Conhecer a missão e as principais preocupações logísticas.
- Perceber a logística como elemento estratégico para as empresas.

CONTEÚDO

A logística é um conceito conhecido e empregado pelos militares desde muito tempo. Como foi exemplificado na Segunda Guerra Mundial e, mais recentemente, na Guerra do Golfo, a capacidade de suprir adequadamente as tropas, que avançavam pelos campos inimigos, com suprimentos e equipamentos, sempre foi um fator determinante para o sucesso das campanhas militares.

Nas empresas, sua utilização e o reconhecimento do seu potencial de criar vantagens competitivas sobre os concorrentes é bem mais recente. O desconhecimento, o baixo nível de entendimento de seus princípios, a maior atenção dispensada a outras áreas, consideradas mais importantes, e a falta de pessoal qualificado podem explicar esse fato.

As definições são várias, mas todas têm um ponto em comum que é a importância da sua aplicação, de forma a integrar todos os componentes de um sistema logístico. Algumas delas são relacionadas a seguir.

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlatos), com a organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura, pelo atendimento de pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 1997).

O *Council of Logistics Management* define assim: logística é a parcela do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implanta e controla o fluxo eficiente e satisfatório de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas, desde seu ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes.

Reforçando sua importância e missão: a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU,1993).

Competir é preciso e, portanto, uma realidade que não se pode mais ignorar. Assim, todas as organizações tentam se diferenciar de seus concorrentes, para conquistar e manter clientes. Isso está se tornando mais difícil. Ocorre o aumento da arena competitiva, representado pelas possibilidades de consumo e produção globalizadas. Necessita-se de que se façam lançamentos mais frequentes de novos produtos, os quais, em geral, terão ciclos de vida curtos. A mudança no perfil dos clientes, cada vez mais, bem informados e exigentes, força as empresas a serem criativas, ágeis e flexíveis, além de elevar a sua qualidade e confiabilidade. Sem dúvida, tarefas desafiadoras para os executivos em todo o mundo, exigindo maiores esforços.

Muitas são as teorias sobre a obtenção de vantagem competitiva que comprovam deva ser ela a mais duradoura possível e muito perceptível aos olhos dos clientes, para colocar a organização numa posição de supremacia diante de seus concorrentes. A convergência de todas essas abordagens repousa na seguinte constatação: é preciso que se produza a um custo menor, ou que se agregue mais valor, ou que se possa atender de maneira mais efetiva as necessidades de um determinado nicho de mercado. Numa situação ideal, a busca acontece quando se atingem tais alvos simultaneamente, o que, paradoxalmente, pode soar conflitante.

Pesquisas recentes mostram que os produtos, de modo geral, estão se tornando cada vez mais parecidos na percepção dos clientes. A atualização tecnológica, a aplicação de processos produtivos mais competentes e enxutos e o acesso a fontes de suprimento capazes de garantir matérias-primas de qualidade são realidades que estão permitindo o nivelamento dos fabricantes de

um mesmo produto. Além disso, existe a percepção de que as marcas estão perdendo seu poder de sedução e, como resultado desses fatos, os fabricantes estão caindo em uma vala comum e os produtos tornando-se *commodities*.

Com base nos fatos relatados, evidencia-se que a diferenciação pode ser obtida pela prestação de um maior e mais completo pacote de serviços. Isso representa um desafio, pois a oferta de tais comodidades deve estar acompanhada pela manutenção ou, até mesmo, redução dos preços praticados. Ao se criarem maiores expectativas para os clientes, também a qualidade das operações torna-se um atributo chave. Se a empresa não for capaz de cumprir as suas promessas, o cliente ficará profundamente frustrado.

Neste momento, pode estar delineada a aplicação da logística para a obtenção de vantagem competitiva. As metas da logística são as que disponibilizam o produto certo, na quantidade certa, no local certo, no momento certo, nas condições adequadas para o cliente certo, ao preço justo. Assim, fica evidente que existe a intenção de se atingirem, simultaneamente, a eficiência e a eficácia do processo.

A redução de custos se dará pela suavização e correta execução do fluxo de materiais que passará a ser feito de forma sincronizada com o fluxo de informações, possibilitando redução dos inventários, maior utilização dos ativos envolvidos, eliminação dos desperdícios, uso eficaz dos sistemas de transporte e armazenagem, ocorrendo, portanto, o emprego racional e a otimização de todos os fatores utilizados. As incertezas serão trocadas por informações que permitirão, utilizando-se um processo bem coordenado, minimizar os recursos necessários para a realização das atividades, sem perda de qualidade no atendimento ao cliente final.

A agregação de valor poderá ser dada ao se oferecerem entregas mais confiáveis e freqüentes, em menores quantidades, maior variedade de produtos, melhores serviços de pós-venda, maiores facilidades de se fazer negócio e um ponto de contato único na organização. Todas essas facilidades poderão ser transformadas em diferencial aos olhos do cliente, que estará disposto a pagar um valor mais alto por serviços melhores e mais lucrativos. Por exemplo, entregas mais rápidas, em menores quantidades e confiáveis permitem que o cliente trabalhe com estoques menores, diminuindo os seus investimentos e gastos com estoques e armazenagem.

Numa visão expandida e mais integrativa, ao adotar o conceito de *Supply Chain Management*, que é a integração de todos os componentes e a coordenação de todas as atividades que uma cadeia de abastecimento realiza para atender ao cliente final, a organização pode se tornar muito mais ágil e flexível que os concorrentes, o que seria extremamente desejável. O projeto e o desenvolvimento conjunto de produtos permitem que uma cadeia lance novos produtos com maior velocidade, com melhor funcionalidade e custos de produção totais mais baixos. Como existe parceria, o planejamento estratégico será compartilhado e os riscos serão divididos.

Conceitos mais modernos de aquisição como o *Outsourcing*, *O Follow Sourcing* e o *Global Sourcing* passam a ser utilizados e há uma mudança no foco do relacionamento, tornando-se cooperativo na procura pelo aumento da lucratividade de todos os integrantes da cadeia. Novos arranjos produtivos a serem desenvolvidos e a utilização de co-localização, a proximidade física dos fornecedores, são estratégias redutoras de custos e melhoria na sincronia do sistema produtivo. As montadoras de automóveis, recentemente instaladas no país, e suas modernas plantas produtivas são exemplos dessa tendência. Os condomínios industriais, implantados pela Renault e VW/Audi no Paraná e no consórcio modular empregado na fábrica de caminhões da Volkswagen, em Resende, no estado do Rio de Janeiro, são exemplos reais e consolidados do sucesso dessas estratégias.

Para que um sistema logístico seja corretamente implantado e atinja os objetivos planejados, alguns pontos precisam ser observados:

- a) O sistema deve ser planejado para atender as necessidades dos clientes.
- b) O pessoal envolvido deve ser treinado e estar capacitado.
- c) Os níveis de serviços a serem oferecidos devem ser definidos.
- d) A segmentação dos serviços deve ocorrer, de acordo com as necessidades dos clientes e com a lucratividade de cada segmento.
- e) A utilização de tecnologia de informação é preciso para integrar as operações.
- f) As consistentes previsões de demanda são necessárias, assim como a percepção do seu comportamento.
- g) A adoção de indicadores de desempenho que permitam garantir a consecução dos objetivos é recomendada.

CONCLUSÃO

A logística poderá ser o caminho para a diferenciação de uma empresa aos olhos de seus clientes, para a redução dos custos e para agregação de valor, o que se refletirá no aumento da lucratividade. Uma empresa mais lucrativa e com menores custos estará, sem dúvida, em uma posição de superioridade em relação aos seus concorrentes. Porém, a logística por si só não alcançará esses resultados, sendo necessário que esteja inserida no processo de planejamento de negócio da organização e alinhada com os demais esforços para atingir sucesso no seu segmento de atuação. Não está se propondo que a logística seja a tábua de salvação de um negócio mal organizado e gerenciado, mas sim que seja vista como uma opção real já adotada por muitas empresas e, até mesmo, por países, para o aumento de sua competitividade.