

LOGÍSTICA INTEGRADA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS (Supply Chain)

PROF. DR. CARLOS UBIRATAN DA COSTA SCHIER
PROF. MESTRE ADILSON LOMBARDO
PROF. ESP. SERGIO CARDOSO

RESUMO

O termo logística vem do francês *logistique* que em uma de suas definições significa “a parte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção, evacuação de material (para fins operativos ou administrativos)”. Além dessas definições, existem outras que de forma distinta remetem às mesmas conclusões de que, basicamente, logística significa em linhas gerais o processo de gerenciamento estratégico desde a aquisição do insumo ou produto, sua movimentação e controle, até a entrega aos consumidores ou clientes, com maximização de resultados e a custos reduzidos.

A logística é uma das atividades que mais influencia na gestão dos negócios de organizações, independentemente do tipo ou tamanho da mesma. O que se percebe, no entanto, é que por desconhecimento ou falta de planejamento, principalmente os pequenos e médios empresários, não utilizam devidamente essa ferramenta.

Neste artigo mostramos que a logística empresarial trata de como a gestão pode ser otimizada em termos de rentabilidade dos serviços de captação e distribuição dos fornecedores para os clientes e consumidores, através da junção de quatro atividades básicas que são: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos.

PALAVRAS-CHAVE: Logística; Cadeia de Suprimentos; Competitividade; Estratégia; Custos; Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

The term logistics, comes from the French *logistique* that in one of its definitions means "the war that is part of the planning and realization of: design and development, acquisition, storage, transportation, distribution, repair, maintenance, removal of material (for administrative or operational purposes). " In addition to these definitions, there are others that relate differently to the same conclusions that basically logistic means in general terms the process of strategic management since the acquisition of input or output, and control their movement to delivery to consumers or customers with maximizing results and reduced costs. Logistics is one of the activities that most influence the management of business organizations, regardless of type or size of it. What we see however is that through ignorance or lack of planning, especially small and medium businesses do not use this tool properly.

The logistics business is about how management can be optimized in terms of profitability of the capture and distribution services from suppliers to customers and consumers across the junction of four basic activities that are: acquisition, handling, storage and delivery of products.

KEYWORDS: Logistics, Supply Chain, Competitiveness, Strategy and costs; Relationship Marketing.

INTRODUÇÃO

O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

De acordo com o Council of Logistics Management em, Ferraes Neto e Kühne Júnior (2002:40), “Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

Hoje em dia o grande desafio das organizações consiste em operar de forma eficiente e eficaz com vistas a garantir a continuidade de suas operações, obrigando-as a constantemente buscar vantagens competitivas. O gerenciamento da cadeia de suprimentos visa responder a questão de como agregar mais valor e, ao mesmo tempo, reduzir os custos, garantindo aumento da lucratividade nas operações da organização. O reconhecimento da importância estratégica da logística dá-se através de sua aplicação e desenvolvimento no meio empresarial e acadêmico e sua capacidade de evolução constante.

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos ou Supply Chain Management, cujo desenvolvimento iniciou-se na década de 1980, significa o planejamento de processos de negócios que integram não somente as áreas funcionais da organização, como também a coordenação e o alinhamento dos esforços de diversas organizações na busca da redução de custos visando agregar o máximo valor ao cliente final e conseqüente rentabilidade maior.

O processo logístico inicia-se na escolha correta e no estabelecimento de parcerias de longo prazo com os componentes de uma cadeia produtiva, exigindo-se que o canal de distribuição esteja apto a atender as necessidades e expectativas do cliente final. Diante deste cenário, muitas organizações vêm empreendendo esforços para organizar uma rede integrada e realizar de forma eficiente e ágil o fluxo de materiais, que vai desde os fornecedores até os consumidores finais garantindo a sincronização com o fluxo de informações.

As empresas que instalaram o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, estão conseguindo significativas reduções de estoques, otimização de transportes e eliminação de perdas, conseguindo maior confiabilidade e flexibilidade.

EFFICIENTE CONSUMER RESPONSE (ECR) – RESPOSTA RÁPIDA AO CLIENTE

As iniciativas de utilização do ECR pelas empresas no Brasil ainda são tímidas, mas a tendência é de crescimento à medida que forem difundidos seus benefícios no que tange a gerenciamento da cadeia de suprimentos. Estudos feitos por consultorias dão conta de que a utilização do ECR pode significar uma economia de aproximadamente 4,5 bilhões de dólares anuais em custos. A expansão desta estratégia visa contribuir para a redução de preços assim que forem automatizadas as operações, reduzidos os custos e ajustados todos os elos da cadeia de suprimentos. Existe no Brasil a Associação ECR do Brasil, formada por quase uma centena de empresas, entre as quais Nestlé, Pão de Açúcar e Coca-Cola.

O conceito ECR surgiu nos Estados Unidos na década de 1990 e chegou no Brasil em 1998. A base do ECR é a informação, pois o sistema reúne transmissão eletrônica de dados, padronização do transporte e pesquisas dos hábitos dos consumidores.

A prática desse sistema gerou muitas vantagens, dentre as quais destacamos algumas

- Aumento de vendas e redução das devoluções e de falta de produtos (Redução do tempo de reposição);
- Estoque ajustado com a demanda;
- Inventários periódicos, para confronto do estoque físico com o estoque informado.

O maior desafio da implantação do ECR, além do comprometimento total da alta direção das organizações, é a integração, que implica na troca transparente de informações entre fabricantes e varejistas, o que às vezes é difícil por falta de consciência da necessidade de parceria devido a cultura vigente nessas organizações.

Além das considerações acima devemos ainda observar que para a implementação do ECR é necessário:

- O conhecimento dos integrantes a respeito das oportunidades, benefícios e princípios do ECR;
- Estimar preliminarmente o tempo e os recursos com investimentos a serem gastos no período de implantação;

- Utilizar modelo de formação de preços e planejamento de resultados com a logística integrada que demonstrem a eficácia do ECR na cadeia de suprimentos;
- Análise dos gestores de compras e de vendas, dos processos de entendimento dos custos das atividades e identificar formas de eliminar ou pelo menos reduzir as atividades que não agregam valores econômicos à empresa.

O sistema de ECR no processo de compras é de importância fundamental no estabelecimento da parceria entre fornecedor e produtor. Nesta parceria são preestabelecidos entre as partes os preços, quantidades, lotes e embalagens, além da definição de prioridade na movimentação dos veículos e da disponibilização de equipamentos logísticos para movimentação dos produtos.

O sistema ECR, proporciona uma maior racionalização do processo logístico, que como consequência implica em redução de custos e melhora no índice de rentabilidade das organizações.

LOGÍSTICA E COMPETITIVIDADE

Partindo do pressuposto de que não se pode em hipótese alguma ignorar a necessidade de competição, todas as organizações buscam diferenciar-se de seus concorrentes para conquistar e manter clientes, principalmente após o advento da globalização e da mudança no perfil dos clientes, cada vez mais bem informados e exigentes. Esta situação força as organizações a serem criativas, ágeis e flexíveis, enfatizando a qualidade e confiabilidade.

As teorias sobre obtenção de vantagem competitiva definem que esta deveria ser o mais duradoura possível e tornar-se muito perceptível aos olhos dos clientes, colocando a organização em posição de destaque perante a concorrência. O ponto comum dessas abordagens consiste em produzir a um baixo custo, agregar mais valor, atender de maneira mais efetiva às necessidades de determinado nicho de mercado. A logística deve ser aplicada para obtenção de vantagem competitiva, através da disponibilização do produto certo, na quantidade certa, no local certo, no momento certo, nas condições adequadas para o cliente certo a preço justo, atingindo assim a eficiência e eficácia do processo.

Com a adoção do conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, a organização consegue tornar-se mais ágil e mais flexível do que seus concorrentes, através do compartilhamento do planejamento estratégico e divisão de riscos que

consequentemente minimiza custos e permite agilidade no lançamento de novos produtos.

A logística é considerada um dos caminhos para a diferenciação de uma organização na obtenção de vantagens competitivas, na medida em que implica na redução de custos, agregando valor ao cliente e maximizando a lucratividade, que significa posição de superioridade perante os concorrentes.

Porter (1989:36) em Coronado (2001:150) menciona:

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades estrategicamente relevantes, para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potenciais. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou, melhor do que seus concorrentes.”

A ESTRATÉGIA LOGÍSTICA E SUAS APLICAÇÕES

A definição do plano estratégico de uma organização inclui além de conhecimento mercadológico e bom senso, consideração sobre as necessidades do negócio, decisões disponíveis e possíveis, tática de aplicação, visão macro do desenho e da operação do sistema logístico, além da constante avaliação de desempenho de todo o sistema, com vistas a retomada de foco ou correção de rota, dependendo do resultado desta avaliação.

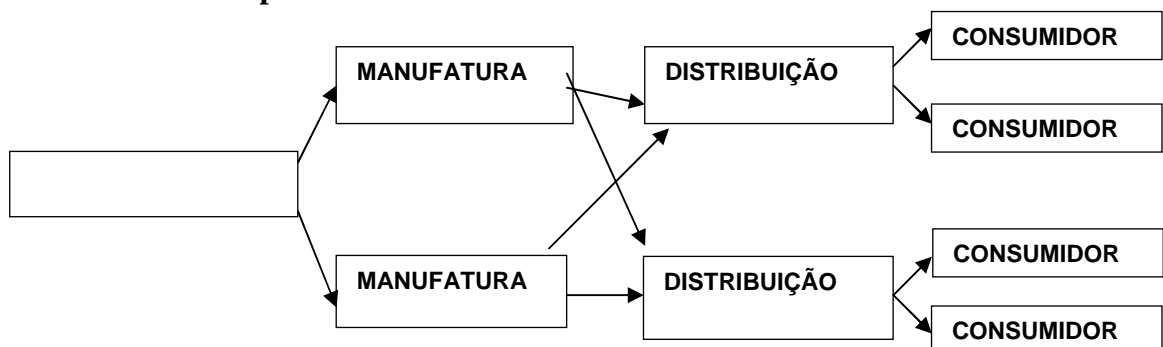
Ao longo da história fica evidente que os produtos eram literalmente empurrados pela cadeia de suprimentos, sendo que as necessidades quantitativas desses produtos baseavam-se em planejamentos de compras ou planejamentos de demandas futuras, que dificilmente ocorria. Em decorrência da margem de erro muitas empresas começaram a estocar em demasia para se resguardarem de eventuais quebras de estoque. Isto quer

dizer que com o objetivo de possuir estoque necessário para garantir a satisfação dos clientes, as empresas acabavam emperrando toda a cadeia de suprimentos, deixando-a morosa e não suscetível a rápidas mudanças exigidas pelo mercado, além do encarecimento do processo de inventário e controle destes estoques.

Basicamente, as organizações têm como preocupação constante a redução dos níveis de inventário e a conseqüente redução dos custos de armazenagem desse material. Após essas considerações fica evidente a aplicação da filosofia JIT (Just In Time) nas redes logísticas, ou seja, poucos itens em estoque, compras freqüentes, qualidade assegurada com um bom desenvolvimento de fornecedores, são as principais atividades de aprimoramento da cadeia de suprimentos.

A correta e a ágil disseminação das informações significam diferencial estratégico, no que tange ao processo logístico. Não se deve esquecer em hipótese alguma que somente através de análises criteriosas o planejamento da logística será plena de sucesso, pois como é certo e sabido não existem pacotes fechados ou receitas de bolo capazes de resolver essas questões.

Quadro– Cadeia de Suprimento



Fonte: Ferraes Neto e Kuehne Junior (2002:46)

A análise da cadeia de suprimentos sugerida pelo gráfico, evidencia a divisão dessa cadeia em quatro grandes grupos: fornecedores, empresas manufatureiras, centros de distribuição e consumidores finais.

- **Fornecedores:** são quem fornece matérias-primas, materiais, produtos acabados ou serviços. Agentes de grande importância no processo logístico, o que implica em criteriosa seleção no desenvolvimento dessas parcerias inclusive com observância dos procedimentos de qualidade exigidos pelo mercado, que são premissas básicas para a manutenção da empresa em constante atividade e expansão.

- **Empresas manufatureiras:** onde se vai produzir ou instalar a planta de fabricação e determinar quanto e quando produzir determinado produto. Aplica-se nesse caso o princípio do planejamento de materiais, que é condição básica para definição da política de estoques de qualquer organização.
- **Centros de distribuição:** têm a missão de responder as seguintes questões: Onde se devem armazenar produtos acabados? Onde se devem armazenar peças de reposição? Quanto se deve armazenar de peças de reposição e produtos acabados? Tais questões têm a preocupação de delimitar o nível de serviço a ser repassado ao cliente. Um estoque muito alto e locais alternativos de armazenagem melhoram a disponibilidade do serviço ao consumidor, mas em contrapartida isso exige um aumento nos custos que, se repassados aos preços pode implicar em diminuição no volume de vendas.
- **Consumidores:** dentro da cadeia de suprimentos é o ponto central e objetivo final dos grupos descritos anteriormente, todo o fluxo de atividades é planejado e desenvolvido com vistas a satisfação das necessidades e exigências dos clientes.

CONSIDERAÇÃO FINAL

A partir das grandes guerras mundiais até os tempos atuais fica evidente a necessidade do gerenciamento da cadeia logística independentemente do seguimento, seja ele industrial ou comercial e de serviços. A competitividade atual está vinculada a um bom sistema de gerenciamento que consiga absorver todas as informações de uma empresa desde o fornecedor até o cliente final, inclusive o serviço de pós venda, pois podemos incorporar a este estudo a logística reversa que muitas vezes, por serem tratados como anomalias, ocasionam prejuízos que acumulados a um determinado período de tempo podem trazer serias consequências na gestão de uma empresa. Assim, não podemos esquecer que a cumplicidade entre todos os componentes de uma cadeia de suprimentos como antes mencionado, desde o fornecedor até o cliente final, devem ser trabalhados com clareza e de forma concomitante em busca de melhores preços e a estes devem estar entrelaçados, não só esta cumplicidade, como também a redução dos gastos de forma constante e aprimoramento de todos os integrantes desta cadeia, para que uma empresa se fortaleça constantemente, pois nos dias atuais em função de uma competitividade constante sobreviverá os bons gestores, com ótimos sistemas, excelente equipe envolvida nesta cadeia logística e grandes parcerias, em que todos trabalhem com o mesmo objetivo. E o principal deles é a sobrevivência.

REFERÊNCIAS

ATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. FIPECAFI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DRONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e no varejo**: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logistica. São Paulo: Atlas, 2001.

MAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem holística. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARRAES NETO e KÜEHNE JÚNIOR . **Suplemento de Logística**. Revista FAE, 2000.

MAYER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba. Juruá. 2010.

MAYER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de Custos**. Curitiba. IBPEX. 2011.