

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA ATÉ O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Andrea Frias¹; Andreza Alves Vieira; Euda da Silva Oliveira; Euripedes Martins Vieira Júnior².

¹ Docente da UEG – UnU Santa Helena de Goiás; ² Acadêmicos do 3º ano do Curso de Administração da UEG – UnU Santa Helena de Goiás; andreza.aav@gmail.com.

Resumo – A Logística surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, há cerca de 60 anos. Nessa primeira fase a Logística atuava somente com as operações militares, auxiliando na distribuição dos suprimentos para as frentes de batalha. Com o passar do tempo, suas técnicas passaram a ser aplicadas também ao ambiente empresarial, sendo incorporadas nas atividades organizacionais. A globalização e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação têm acarretado rápidas transformações tanto na vida em sociedade quando nos ambientes empresariais. A tecnologia modificou o modelo de trabalho das organizações, principalmente no que se refere às comunicações, uma vez que o mundo passa a estar completamente interligado pelas redes de comunicação. A Logística precisou adequar-se a essa nova realidade para atender as novas necessidades das organizações, que se mostram cada vez mais complexas. O objetivo do presente artigo é descrever, de forma clara e concisa, a evolução da Logística até o Supply Chain Management. Justifica-se a abordagem deste tema, uma vez que a Logística está cada vez mais presente nas organizações, tornando-se fator fundamental para auxiliar no seu desenvolvimento. A metodologia adotada para a elaboração do artigo constitui-se de pesquisa bibliográfica, observando o histórico da Logística e a sua utilização no Brasil.

Palavras-chave: gestão, cadeia de suprimentos, integração.

INTRODUÇÃO

A Globalização intensificou-se no contexto do século XXI, fazendo que as organizações tenham que lidar com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que tornaram o mundo interligado. As organizações passam a atuar em um ambiente globalizado, composto de instabilidade e concorrência acirrada. Conquistar e fidelizar o cliente tornou-se uma necessidade constante. As mudanças nesse novo ambiente acontecem rapidamente, fazendo com que apenas as organizações que possuem capacidade de adaptação permaneçam competitivas no mercado mundial. Nesse contexto, a Logística mostra-se essencial para o gerenciamento adequado da cadeia de suprimentos, uma vez que a integração é requisito fundamental nos seus processos.

O diferencial competitivo é essencial para que as organizações se consolidem no mercado, obtendo resultados satisfatórios. A Logística se apresenta como uma estratégia proativa, antecipando as situações de risco ao mesmo tempo em que cria valor para os clientes. Dessa forma, quando a organização tem uma Logística bem estruturada, o gerenciamento de seus processos será mais eficaz, obtendo-se assim vantagem competitiva. O foco principal deste artigo é analisar como a evolução da Logística ocorreu, descrevendo sua relevância para as organizações.

1. CONCEITOS

A Logística surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, tendo apresentado uma constante evolução, de modo que podemos considerá-la como uma das principais vantagens

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

estratégicas das organizações. Em seu surgimento, a Logística estava voltada basicamente para as operações militares. Suas atividades resumiam-se ao transporte e armazenamento de suprimentos. Mesmo nesse período, em que suas atividades eram mais básicas, a gestão estratégica já estava incorporada às suas funções. O profissional de Logística deve pensar na organização como um todo, e não apenas focar em uma única área especificamente, pois todas as atividades estão interligadas em ciclo, onde cada processo executado afeta os processos de outras áreas e organizações, devido à integração crescente da cadeia de suprimentos. Dessa forma, mostra-se o potencial estratégico da Logística, que passa a otimizar os recursos, trazendo uma melhoria contínua dos produtos e serviços ao mesmo tempo que proporciona uma efetiva redução de custos, sem perder o foco da criação de valor para os clientes. De acordo com Novaes (2007), podemos conceituar Logística adotando a definição do Council of Supply Chain Management Professionals norte-americano:

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2007, p. 35).

A partir desse conceito é possível determinar os elementos básicos da Logística. O ponto de origem da Logística é o planejamento do processo que deve ser realizado. No passo seguinte é preciso determinar o fluxo e armazenagem de matéria-prima, produtos em processo e acabados, informação e dinheiro, reduzindo custos e de forma eficaz, sem perder de vista a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, até chegar ao ponto de destino. A Logística se mostra complexa em suas atividades, o que requer uma constante monitoração e avaliação de todo o sistema logístico, devido a sua característica dinâmica.

Um dos elementos mais importantes quando se fala de Logística é a Cadeia de Suprimentos. Segundo Novaes (2007, p. 38), podemos definir Cadeia de Suprimentos como “o longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor através do varejista”. Quando se refere a Cadeia de Suprimentos lembra-se logo dos fluxos de materiais entre todos os seus componentes. No entanto, as empresas tem buscado obter a vantagem competitiva, e um dos meios que encontram é adquirir de outras empresas, além da matéria-prima, diversos serviços, tais como de armazenagem e distribuição. A terceirização se tornou uma tendência, uma vez que as empresas têm focado suas atividades apenas naquilo que podem fazer de melhor. Dessa forma, também as prestadoras de serviço passaram a incorporar a Cadeia de Suprimentos.

Já Moreira (2011, p. 427) define a Cadeia de Suprimentos como “a rede complexa de atividades que acaba por entregar um produto ou serviço final ao cliente”. Analisando os dois conceitos apresentados percebe-se que há uma concordância entre os autores, uma vez que ambos concordam que a Cadeia de Suprimentos envolve todos os processos necessários para atingir o cliente final, satisfazendo suas necessidades.

Com a evolução da Logística as empresas passaram a perceber que somente com a integração efetiva entre elas os ganhos poderão ser maximizados. Perde-se o individualismo nos processos e passa-se a adotar-se uma política onde todos ganham. Esse processo de integração exige muito esforço e investimento por parte das organizações, que precisam quebrar inúmeras barreiras. É preciso reestruturar a organização, criando uma estrutura organizacional mais dinâmica, flexível e integrada. Para proporcionar a integração de todos os parceiros da Cadeia de Suprimentos é essencial a utilização de um sistema de informação.

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

Organizações eficazes precisam de informações de qualidade em seus processos internos, tanto de decisão quanto de operação, pois somente assim obterão custos-benefícios favoráveis ao seu desenvolvimento. Corrêa e Corrêa informam que hoje:

[...] encontram-se disponíveis no mercado soluções chamadas Supply Chain Managers (gerenciadores de redes de suprimentos), cujos fornecedores prometem ter o potencial de auxiliar tremendamente as empresas em seus problemas de integração e gestão das redes onde se inserem (CORRÊA E CORRÊA, 2010, p. 95).

A implantação desses sistemas por todos os participantes da Cadeia Logística permite, além de maior integração e alinhamento dos objetivos organizacionais, a transparência dos processos e a troca de informações em tempo real. Conforme Novaes (2007), esse tipo de operação logística integrada é o que podemos chamar de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, ou seja, o Supply Chain Management (SCM). Para definir o Supply Chain Management o autor utiliza o seguinte conceito, adotado pelo Fórum de SCM: “SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente”. Dessa forma, percebe-se que a definição apresentada mostra que a Logística Empresarial agrega os valores de lugar, tempo, qualidade e informação à cadeia produtiva, tornando-se uma ferramenta altamente competitiva para as organizações.

Moreira (2011) complementa que as empresas estão mais conscientes dos problemas e possibilidades, havendo uma maior complexidade gerencial, o que exige uma maior sincronização de processos e informações, tornando necessária a utilização da nova função logística, o Supply Chain Management. Devido à evolução das relações entre os componentes da Cadeia de Suprimentos, somente o SCM poderá atender eficazmente essas novas funções, agregando competitividade para as organizações.

2. EVOLUÇÃO

As atividades das organizações não se restringem apenas ao mercado local, onde elas estão inseridas. Com a globalização as organizações puderam expandir seus negócios, e sem a utilização dos meios de comunicação à distância isso não seria possível. A tecnologia disponibiliza diversas formas de comunicação à distância, que com o pouco tempo e o grande volume de atividades que os gestores precisam tomar conta, se tornaram muito úteis, pois poupam tempo e dinheiro, além de agilizar e facilitar inúmeros processos. É nesse contexto que Logística constituiu a sua evolução, composta por quatro fases, que serão brevemente descritas a seguir de acordo com Novaes (2007).

TABELA 1 – Fases da Evolução da Logística

Fase	Características
1. Atuação Segmentada	<ul style="list-style-type: none">- Estoque como elemento principal da cadeia de suprimentos;- Produtos padronizados;- EOQ (Quantidade Econômica do Pedido) é o método de controle de estoque adotado;- Integração inexistente entre os componentes da cadeia de suprimentos.
2. Integração Rígida	<ul style="list-style-type: none">- Produtos diferenciados e customizados;- Maior racionalização do estoque;

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

- Utilização da multimodalidade do transporte;
 - Implantação da tecnologia na cadeia de suprimentos (Sistemas MRP e MRP II);
 - Integração rígida entre os componentes da Cadeia de Suprimentos.
3. Integração Flexível
- Integração interna e externa;
 - Tecnologia como fator de comunicação;
 - EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) proporciona a intercâmbio de informações na cadeia de suprimentos;
 - Processo Produtivo mais flexível;
 - Preocupação com a satisfação dos clientes;
 - Foco no estoque zero;
 - Integração dinâmica entre os componentes da Cadeia de Suprimentos.
4. Integração Estratégica (SMC)
- Logística como estratégia para ganhar competitividade e entrar em novos negócios;
 - Formação de parcerias na cadeia de suprimentos, com troca de informações;
 - Surge a Logística Verde e Reversa;
 - SMC (Supply Chain Management) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos surge como elemento estratégico, obtendo melhores resultados na minimização de custos e criação de valor para o cliente;
 - Integração plena, estratégica e flexível entre os componentes da cadeia de suprimentos.
-

Fonte: Novaes (2007).

No entanto, vale lembrar que “nem todas as empresas dão a mesma importância à gerência da cadeia de suprimentos e cada uma delas se situa em um ponto diferente em termos de evolução dessa mesma gerência”, conforme afirma Moreira (2011, p. 429). A Cadeia de Suprimentos está presente em todas as organizações, e mesmo sendo consideradas menos relevantes em algumas organizações, ainda necessitam de um mínimo de gerenciamento para funcionar ativamente atendendo aos requisitos organizacionais.

Segundo Novaes (2007, p. 53), a Logística Reversa “cuida dos fluxos de materiais que se iniciam nos pontos de consumo dos produtos e terminam nos pontos de origem, com o objetivo de recapturar valor ou de disposição final”. O processo de Logística Reversa pode ser considerado como uma solução viável para as organizações em virtude dos recursos escassos, principalmente os não renováveis, e das exigências do governo nas questões ambientais. Utilizando a Logística Reversa as empresas podem evitar que os produtos ou seus materiais componentes sejam descartados de forma incorreta no meio ambiente. Além disso, em alguns casos pode representar uma significativa economia de custos, uma vez que alguns materiais podem ser reciclados, sendo novamente incorporados ao processo produtivo.

3. LOGÍSTICA NO BRASIL

A globalização viabilizou a abertura da economia no Brasil, o que fez com que as empresas do país buscassem novos referenciais para sua atuação. A Logística é um desses referenciais, pois se mostra como uma ferramenta estratégica frente a concorrência acirrada entre as organizações.

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

A segunda metade dos anos 90 trazia a revolução da informação, a acirrada competição, a mundialização dos mercados, as muitas possibilidades de estruturação organizacional, com a conseqüente queda de importância da hierarquização, a quebra frequente de paradigmas e uma luta constante pela sobrevivência (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 377).

Somente no final dos anos 90 é que a nova tendência do Supply Chain Management começou a se desenvolver no Brasil, fruto da evolução da Logística Integrada que está tendo seu uso ampliado no país. No entanto, a aplicação plena da Logística em sua quarta fase ainda ocorre de forma muito tímida. Grande parte das empresas ainda utiliza a Logística em sua primeira fase, atuando isoladamente dentro do processo. Uma das limitações das empresas no desenvolvimento dos processos logísticos é a sua estrutura organizacional. Para Novaes (2007, p. 55) “a clássica divisão da empresa em setores girando em torno de atividades afins não permite o tratamento sistêmico e por processo das operações logísticas”. Há ainda uma barreira cultural, uma vez que as pessoas possuem a tendência de resistir as mudanças e a tudo o que é novo, o que acaba por restringir a atuação da Logística. É necessário um processo de preparação antes de se implantar um novo sistema de Logística nas organizações, caso contrário os resultados serão parciais e incompletos.

A implantação da Logística exige investimentos em pessoal capacitado, maquinários e equipamentos, recursos tecnológicos, tais como sistemas que possibilitem a integração entre os integrantes da cadeia de suprimentos. As empresas brasileiras encontram dificuldades para investir nesses recursos devido ao baixo crescimento da economia. Quando encontramos uma empresa com sistemas implantados, esses são autônomos entre si e trabalham sem nenhuma integração, servindo apenas para atividades rotineiras de controle. Dessa forma, as empresas no Brasil não desenvolvem acordos verdadeiros de parcerias. A relação entre os membros da mesma cadeia de suprimentos é bastante desleal. Novaes (2007, p. 57) afirma que “a realização de parcerias com resultados efetivos só pode dar certo quando as relações entre as empresas participantes forem apoiadas em mútua confiança e em ações profissionais permanentes”. Além disso, as empresas possuem muita dificuldade em estabelecer um sistema de custos adequado, sendo esse um dos empecilhos para a utilização da moderna Logística no Brasil. As operações logísticas mostram-se bastante complexas, e sem um sistema adequado de custos não é possível estabelecer corretamente as inter-relações entre os integrantes da cadeia de suprimentos. Dessa forma, as organizações brasileiras ainda possuem um longo caminho pela frente até conseguirem aplicar efetivamente a Logística Moderna, mas com investimentos e muito trabalho ainda podem chegar lá.

CONCLUSÕES

Entende-se que foi apenas nos últimos a Tecnologia da Informação mostrou ser de suma importância nos processos logísticos de uma organização, tornando-se um processo de mudança e influenciando nas relações da cadeia de suprimentos.

A Logística passou por um longo processo evolutivo, mas na sua quarta fase, a do SCM, mostra-se completa como uma ferramenta de integração entre os elementos da cadeia de suprimentos, tornando-se fundamental para a satisfação plena dos clientes. O Efeito *Forrester*, ou Chicote, mostra-se como o principal ponto fraco da cadeia de suprimentos, pois uma vez passada uma informação imprecisa ou distorcida todos os membros da cadeia sofrerão os impactos negativos.

No Brasil a Logística ainda não está sendo aplicada em todo o seu potencial, mas as organizações estão no caminho e acabarão por atingir esse objetivo.

VI JORNADA ACADÊMICA 2012
Sustentabilidade e Ética: Oportunidade e desafios na formação profissional
22 a 27 de outubro
Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Interação Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços, uma abordagem estratégica**. 2 ed. 5 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2 ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 6 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.