

Antonio Carlos da Silva Rezende,  
gerente de projetos da IMAM Consultoria Ltda.

# Entenda a logística



O que é essa tal de logística? Quais são suas principais atividades? Qual é o impacto se não for dada a devida importância a cada uma delas e à sua interdependência?

**A**lém de atualizar conceitos através de breves resumos, esta nova série também visa transmitir informações de forma a avaliar seus conhecimentos. Neste contexto, vamos apresentar algumas dicas relativas a cada tópico que será abordado.

Nesta primeira etapa vamos tratar a logística de forma abrangente. Para ajudá-lo a avaliar se está com seus conhecimentos atualizados e preparar-se para aproveitar melhor os próximos artigos, veja as dicas a seguir.

**1** **Entenda a logística.**  
Logística é o processo de planejamento e controle dos fluxos de materiais e das informações relacionadas, podendo ser avaliada de forma mais abrangente e considerada como logística integrada (ou total), desde a aquisição de matérias-primas e insumos até a distribuição do produto acabado de forma a atender aos requisitos do cliente final.

- Identifique as atividades logísticas mais relevantes ao seu negócio, avalie cada uma e a interdependência entre elas.

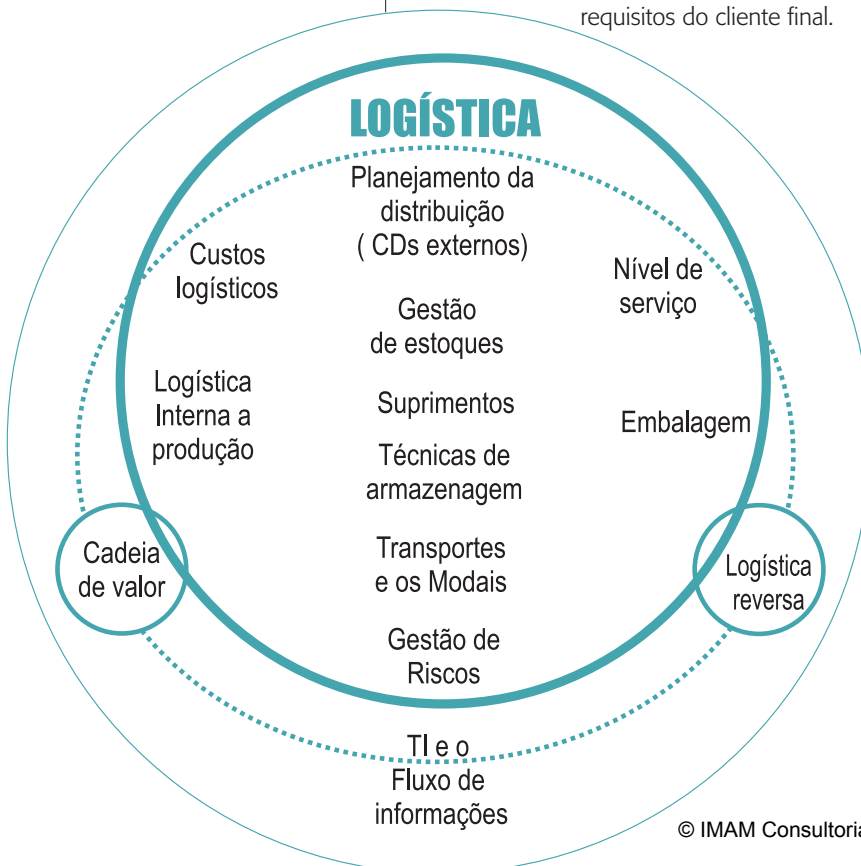
**2** **E a tal cadeia de abastecimento ("supply chain")?**  
É o conjunto de organizações que mantêm relações mútuas do início ao fim da cadeia logística, criando valor na forma de produtos e serviços, desde os fornecedores até o consumidor.

- Entenda bem as condições específicas (práticas mais usuais, dificuldades, concorrência, etc.) da cadeia de abastecimento da qual a sua empresa faz parte.

**3** **O que é e qual a lógica da cadeia de valor?**  
Ela é constituída por funções que agregam valor aos produtos e serviços em cada uma das organizações (elos) que constituem a cadeia de abastecimento.

- Avalie a cadeia de abastecimento na qual a sua empresa está inserida, perceba a robustez das empresas individualmente e a da cadeia como um todo, pois a tendência é que a concorrência seja polarizada entre as cadeias de abastecimento. As mais eficientes serão as vencedoras e não mais a empresa de forma individual.

**4** **E o que é logística reversa?**  
É o processo inverso ao da logística, ou seja, é o planejamento e controle dos fluxos de materiais e das informações, desde o ponto de consumo até o ponto de origem. Pode ser caracterizada como um conjunto de atividades relacionadas à administração e disposição de resíduos perigosos ou não, derivados de produtos, reciclagem, produtos acabados ou embalagens.



- Reflita se a sua empresa se preocupa com a logística reversa e quais os fatores motivadores para a sua implementação: atender aos requisitos do cliente, recuperação de custo, obrigação legal, consciência ambiental ou preocupação em adotar atitudes politicamente corretas, entre outras.

## 5

### O que é e qual o papel da tecnologia da informação (TI)?

Termo geralmente empregado para os recursos da tecnologia da computação e comunicação, incluindo hardwares, softwares e periféricos. No contexto da logística, considerando que o fluxo de materiais e insumos dependem do fluxo de informações, a utilização da TI é de vital importância.

- Ao avaliar a logística na sua empresa considere com cuidado a TI aplicada ao planejamento e às ações corporativas (ERP, "enterprise resource planning"); sistema de gerenciamento de armazenagem (WMS, "warehouse management system" códigos de barras etc.); sistema de gerenciamento de transportes (TMS, "transportation management system"), etc.

## 6

### Quais são as atividades e os correspondentes aos custos mais relevantes na logística?

As principais estão indicadas em esquema na página anterior, entre as quais podemos destacar: armazenagem, planejamento da distribuição, transportes, gestão de estoques, etc. Além destas, existem outros fatores externos e serem considerados como o projeto de embalagens, legislação, incentivos fiscais.

- Para identificar as atividades logísticas e os correspondentes custos mais relevantes na sua empresa, não basta apenas considerar as mais comuns – será necessário a quantificação/medição de cada uma das atividades (em geral, através de custos e indicadores) e a correspondente classificação das(os) mesmas (os). Tal classificação poderá ser bastante diferente, em função, por exemplo, do valor agregado dos produtos de cada empresa.

- Certamente os custos logísticos são importantes, porém nunca deixe de analisar a interdependência entre as diversas atividades e os correspondentes reflexos, principalmente quando o objetivo é a redução de custo. Nunca deixe de avaliar cuidadosamente o nível de serviço ao cliente.

## 7

### O que é planejamento da distribuição? Ele é necessário?

É uma função que tem por objetivo avaliar os recursos necessários à realização da distribuição ao menor custo possível e com um adequado nível de serviço ao cliente. Também depende de um fator designado pelo setor de marketing, que é o canal de distribuição, ou seja, a maneira como os produtos são comercializados e distribuídos.

- Desenvolva e avalie alternativas logísticas: estude a localização e a quantidade de fábricas e centros de distribuição; determine se a distribuição será centralizada (um CD) com entrega direta ou através de "cross-docking"; avalie a descentralização a partir de CDs regionais, ou adote uma solução mista, de maneira a obter o menor custo de distribuição e o melhor nível de serviço ao cliente; e
- Estude a alternativa para a melhor solução de transporte, considerando os diversos modais.

## 8

### Como escolher o modal de transporte mais adequado.

Em primeiro lugar, nunca despreze um modal, sob pena de cometer erros, mesmo conhecendo a distorção da matriz de transportes nacional. Existe forte tendência ao uso do modal rodoviário, porém os demais modais estão melhorando, ainda que lentamente.

- Vale a pena avaliar: custo do modal comparado ao custo do produto a ser transportado; mobilidade (localização, desvios, porta-a-porta); disponibilidade (frequência); confiabilidade (pontualidade); rapidez (percebibilidade, atrasos); volumes, pesos,

distâncias, segurança. Lembrando que o transporte ferroviário e a cabotagem ficam mais competitivos a partir de 600 km e 1.000 km, respectivamente; e

- Avaliar medidas preventivas relativas a sinistros nos transportes através do gerenciamento de riscos.

## 9

### Qual o sentido de terceirizar atividades logísticas?

Se avaliarmos que tais atividades não agregam valor aos produtos e nem são o foco no negócio principal ("core business") das empresas, existe a tendência de terceirização das mesmas. Entretanto é um processo que deve ser desenvolvido sem precipitação.

- Reflita sobre os seguintes pontos: evite razões precipitadas e baseie-se em razões lógicas. Sua empresa tem o processo estruturado, documentado, com indicadores confiáveis e sabe o que quer (objetivos e metas claramente definidos), está preparada para compartilhar informações, dividir atribuições, apoiar e monitorar todo o processo ininterruptamente.

## 10

### Gerenciamento da logística e sua importância.

É o processo de planejamento, implementação e controle das atividades que garantem o fluxo eficiente e eficaz de materiais e informações desde a origem até o atendimento dos requisitos dos clientes. Tem como um dos principais objetivos o controle dos custos e, simultaneamente, a otimização do nível de serviço, os quais podem ser muito bem administrados através de indicadores de desempenho.

- Você tem que ter indicadores claros e bem definidos sobre as principais atividades logísticas?

Lembre-se: o que não é medido, não é gerenciado e, tampouco melhorado. [ ]