

RESENHA CRÍTICA ¹

LOGÍSTICA EMPRESARIAL: A PERSPECTIVA BRASILEIRA

DJALMA SEVERINO MELO DE SOUSA JUNIOR²

RAYRON MATHEUS DO NASCIMENTO SILVA³

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA⁴

DAGMAR SILVA PINTO DE CASTRO⁵

RAFAEL ALVES PEDROSA⁶

O presente livro pertence à Coleção Coppead de Administração, organizada pelo Centro de Estudo em Logística (CEL), possui 10 capítulos e tem como seus principais organizadores **Paulo Fernando Fleury** que é Doutor em Engenharia de Produção pela Loughborough University of Technology, Loughborough, Inglaterra, com vasta experiência na área de Engenharia de Produção atuando principalmente com logística, transporte, estratégia de manufatura, operadores logísticos e portos. Outro organizador é **Peter Wanke**, Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e atualmente é Professor Associado I do Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, onde coordena o Programa de Doutorado. Foi chefe da área temática de Administração do EnANPAD no biênio 2006/2007 e possui experiência na coordenação de projetos de pesquisa no âmbito do Centro de Estudos em Logística, Infraestrutura e Gestão (CELIG) / Cátedra Ipiranga de Estratégia de Operações do COPPEAD/UFRJ e do Programa Jovem Cientista do Nosso Estado da FAPERJ. **Kleber Fossati Figueiredo** é Doutor em Administração pelo IESE Business School,

¹ Trabalho apresentado no GT (GT 3- Gestão das Organizações) na Semana Acadêmica Fatecie 2016

² Graduando em Comércio Exterior – Centro Universitário Monte Serrat/Unimonte-SP

³ Graduando em Comércio Exterior – Centro Universitário Monte Serrat/ Unimonte-SP

⁴ Docente na Graduação do Centro Universitário Monte Serrat/Unimonte-SP e Faculdade Americana/FAM-SP. É Doutoranda em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba/Unimep -SP e Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo/FPL-MG

⁵ Doutora em Psicologia pela USP, Mestre em Psicologia da Saúde e Psicóloga pela UMESP, Professora Titular da linha de Gestão de Pessoas e Organizações do Programa de Doutorado em Administração/PPGA-FGN/UNIMEP

⁶ Docente na Graduação e Pós-Graduação (Lato Sensu) do Centro Universitário Monte Serrat/Unimonte-SP. É Mestre em Ecologia pela Universidade Santa Cecília-SP, Pós Graduado em Docência do Ensino Superior pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)/SP e Formado em Logística e Transportes Multimodal, Gestão Portuária e Comércio Exterior pelo Centro Universitário do Monte Serrat/Unimonte-SP

Barcelona, Espanha e Mestre em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração da UFRJ, especializado em Topologia dos Espaços Métricos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1976) e licenciado em Matemática pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1967). Atualmente é Professor Associado da Universidade Federal do Rio de Janeiro, lotado no Instituto COPPEAD de Administração.

Estudar a logística empresarial dentro do contexto brasileiro é de fundamental importância para se conhecer os principais gargalos que o país apresenta na área de logística e que dificulta avanços nas importações e exportações de produtos/serviços em geral. Visando aprofundar sobre esse tema a obra em questão contribui de forma relevante para a logística brasileira. Apresenta a temática de forma a aproximar diferentes públicos à discussão da logística, podendo ser utilizada por discentes iniciantes dos cursos de Graduação e Cursos Superiores Tecnólogos nas áreas de Administração, Processos Gerenciais, Logística, Marketing e dentre outros correlatos. Destacam-se sob esse aspecto alguns capítulos que dão base para a compreensão da logística, e em caso especial à gestão da logística circunscrita às características brasileiras. Sendo assim, essa resenha crítica percorrerá sobre os capítulos 2, 4 e 9 da obra “Logística empresarial: a perspectiva brasileira”, e dentre os vários temas considerados importantes serão apresentados: O Conceito de Logística Integrada e Supply Chain Management, Administração do Transporte e Tecnologia da Informação Aplicada à Logística. Esses temas são chaves para a compreensão inicial de quaisquer discentes na área de logística.

No capítulo 2, Fleury (2000) apresenta a logística como algo paradoxal, haja em vista que se trata de uma das atividades econômicas mais vetustas, bem como, é um dos conceitos gerenciais ainda vigentes e em franco desenvolvimento. Há resquícios de logística desde que o homem deixou de praticar atividades exclusivamente extrativistas e deu início às suas atividades produtivas organizadas, com produção especializada e troca de excedente com demais produtores.

Desde então surgiram os três pilares funcionais da logística, que perduram até os dias de hoje, sendo eles: o estoque, a armazenagem e o transporte. De forma lacônica, tudo aquilo que era produzido em excesso se tornava estoque. Para que o estoque se mantivesse íntegro necessitava de armazenagem. Para que houvesse as

trocas dos excedentes era necessário transportá-lo. Assim vemos a quão antiga é a utilização da atividade logística.

Atualmente as mudanças de ordem econômica e tecnológica vêm fazendo da logística um conceito gerencial extremamente moderno e atual. Quando se cita mudanças econômicas referem-se às novas exigências competitivas, já as mudanças de cunho tecnológico tornam hábil o gerenciamento com eficácia e eficiência das operações logísticas cada dia mais complexa e demandantes (Utilização da TI). Globalização, proliferação de produtos, maiores exigências de serviços, utilização de microcomputadores, sistemas de GPS, roteirizados, simuladores, radio frequência, entre outros, são exemplos de mudanças de ordem econômica e tecnológica.

Compreende-se atualmente que os processos logísticos devem ser tratados como um instrumento de marketing de uma empresa, e também, que esses processos devem ser integrados de forma que se tornem mais ágeis e reduzam custos. O conceito significa como sugere o próprio nome, a integração de todos os processos e fluxos de informações, da origem dos produtos às mãos do consumidor final, obtendo assim uma Logística Integrada. Exemplo prático, em território brasileiro, do benefício obtido através da utilização da logística como forma de estratégia é o Atacadista Martins, que em pouco mais de 30 anos deixou de ser um comércio que se restringia a uma cidade do interior do país e tornou-se o maior atacadista do Brasil, com um faturamento anual que gira em torno de R\$1,5 bilhão.

Diante disso, é evidente que para obtenção de um estado de excelência no âmbito logístico é de suma importância a redução de custos e melhoria de serviço prestado ao cliente. Partindo desse pressuposto, quebra-se um velho paradigma que relaciona qualidade do serviço prestado, ou bem produzido, ao valor cobrado, de forma que, para que haja um melhor nível de serviço ou produto são necessários valores altos, bem como, desfaz-se a ideia contrária da relação valor e qualidade, em que valores mais baixos necessariamente indicam produtos ou serviços de baixa qualidade.

No início da década de 90, surge um dos conceitos que futuramente seria uma ferramenta chave para as estratégias logísticas, chamado de Supply Chain Management, ou gerenciamento da cadeia de suprimentos. Essa nova forma de gerenciamento não foi aplicada com rapidez pelas empresas, uma vez que o

conceito ainda precisava de estudos e uma construção concreta. O Supply Chain Management tem seu corpo estrutural formado pela integração de todos os setores, fazendo com que cada setor tenha uma inter-relação com o outro. Resume-se em cuidar desde a matéria prima, até chegar ao consumidor com qualidade, agilidade, e eficiência. Para isso se concretizar com excelência, os setores precisam estar em sintonia, sem que haja falhas na comunicação e dispor de um sistema de transportes que reduza os custos e cumpra com os 4 P's de marketing ou seja entregar o produto ou serviço atendendo os requisitos de preço, propaganda, praça e promoção. Assim, é importante ao discente compreender como o transporte está intrinsecamente relacionado á logística.

Com o intuito de agregar valor aos conceitos iniciais do Capítulo 1, o transporte é abordado como uma das principais funções na cadeia logística no capítulo 4 da obra resenhada. O transporte é o que mais onera o custo da maioria das empresas, por isso a importância da compreensão do Capítulo 4. Pode se afirmar que para o produto final chegar de maneira adequada ao cliente, a empresa não pode transcorrer desse custo, mas pode criar estratégias para minimizá-los, e assim não precisando aumentar o preço do seu produto e conseqüentemente perder seu cliente.

As principais funções do transporte estão fixas com o tempo e o lugar. Desde o princípio o transporte é usado para movimentar os produtos para áreas que demandam muito, atendendo as necessidades do comprador. Atualmente mesmo com o avanço da tecnologia da informação, se permitindo a troca de informações em tempo real, o transporte é de suma importância para que o objetivo seja atingido, com o produto chegando no tempo certo, no lugar certo, com qualidade e sem um alto custo.

Hoje, as empresas brasileiras vêm buscando excelência nas suas operações logísticas, almejando um diferencial no mercado competitivo. Dentre essa briga por competitividade são feitos investimentos em tecnologia de informação que fazem um melhor planejamento e controle da operação, e também a busca da intermodalidade, de forma que os custos tenham uma redução significativa. Alguns exemplos de empresas brasileiras que já investem em tecnologias no transporte são: Rede Martins, Dow Química, Brahma, etc.

As grandes empresas não podem se preocupar apenas em reduzir custos no transporte, se não trabalharem de maneira integrada entre todos os setores. O estoque trabalha diretamente com o transporte, e possui o objetivo de minimizar alguns custos, mas também podem impactar de forma negativa. Vamos dar como exemplo, a produção que necessita de flexibilidade (com lotes menores e com mais frequência), isso acarretará um custo maior e um transporte mais fracionado, aumentando de uma forma geral o custo unitário de transporte, fazendo com que o preço do produto final aumente em cada etapa que a empresa venha a ter muito custo.

Os tipos de modais usados acarretam em uma economia de custo significativa, além de economizar tempo. Observando o modal escolhido, o *transit time* (tempo que o produto chegará ao cliente), pode demorar dias. Vendo como exemplo, um transporte de São Paulo para Recife pelo modal rodoviário demora em torno de cinco dias, se usado o modal ferroviário esse trajeto será feito em dezoito dias. A escolha depende do nível de serviço em que o cliente deseja e dos custos ligados a cada opção. O custo total desta operação deve incluir custos como o transporte *door-to-door*, custos com estoque, se o produto tem alto valor agregado, e principalmente o tipo de modal e a velocidade que o produto irá chegar.

O atendimento prestado ao Cliente é de suma importância da Logística Integrada. Todas as funções logísticas contribuem para a qualidade do serviço prestado ao cliente. As principais exigências do mercado na maioria das vezes estão ligadas à pontualidade do serviço, à capacidade de efetuar um serviço *door-to-door*, a capacidade de cuidar de riscos associados a roubos, danos e avarias aos produtos. E no transporte, esses aspectos contribuem muito para a realização e prestação ou entrega do produto ou serviço de qualidade para com o cliente. Atualmente o que se observa é um movimento das empresas em direção as tecnologias aplicadas á logística com o objetivo de maximizar o tempo esperado pelos clientes e a eficácia de toda a sua operação logística.

A aplicabilidade da tecnologia da informação à logística é abordada no 9º capítulo da obra resenhada nesse trabalho. O capítulo discorre sobre as principais tecnologias que se aplicam a logística de forma a torná-la mais eficiente e efetiva na geração de valores às empresas. Nos últimos 20 anos, a evolução da tecnologia proporcionou uma vasta possibilidade de mudança no modus operandi (modo de

operação) de diversas empresas, viabilizando impactos positivos sobre o planejamento, a execução e o controle logístico destas organizações. Tais avanços tecnológicos criaram um ambiente favorável para inovações na área da logística, sendo principalmente motivadas pelo crescimento significativo do nível de complexidade das operações.

Neste capítulo os autores abordam a tecnologia da informação como uma das vertentes usadas por algumas empresas para reduzirem seus custos e/ou se destacarem competitivamente sobre suas concorrentes, como exemplo se citam, dentre outras empresas, a Dell Computer e Souza Cruz. A Dell investiu na venda de computadores customizados pela internet e teve como resultado uma renda de US\$12,3bi no ano de 1998, crescendo 60% em somente 1 ano. Além disso a empresa lucrou aproximadamente US\$1bi, sendo considerada assim a empresa de melhor desempenho no setor de tecnologia de informação pela revista Business Week no referido ano.

Por sua vez, a Souza Cruz investiu no sistema de roteirização a fim de melhorar suas entregas. Com uma frota de 900 veículos e mais de 200 mil clientes por todo o Brasil (dados de 2000) a empresa conta com um Roterizador, software que tem como finalidade o auxílio na obtenção da melhor rota para suas entregas, com isso, sua frota obtém eficiência de 99% fazendo em média 43 entregas por dia. Os exemplos deixam claro como a tecnologia, seja por meio de sistemas ou avanço de hardwares, tem extrema importância para o desenvolvimento da logística. O fluxo de informações tem papel fundamental nas operações logísticas. Assim, o gerenciamento de informações feito de forma eletrônica viabiliza uma clara possibilidade de redução nos custos logísticos da organização mediante sua melhor coordenação, além de, permitir a melhoria do serviço com base em, principalmente, melhor oferta de informação aos clientes.

Do ponto de vista crítico, o que foi observado é que a obra Logística empresarial: a perspectiva brasileira em todos os capítulos discorre de forma muito elucidativa e dialógica sobre o tema logístico. O que chama mais atenção é que apesar de ser um livro extenso, sua leitura é contextualizada ao cenário brasileiro e como forma de contribuir para o aprendizado dos discentes, a obra disponibiliza cases atuais na área de logística. Os cases conduzem aos discentes às discussões em grupo e à aprendizagem por reflexão. Sugere-se que a obra possa ser

apresentada aos discentes vinculados aos primeiros períodos dos cursos de Graduação e Cursos Superiores em Tecnologias nas áreas de Administração, Processos Gerenciais, Logística, Marketing e outros correlatos.

REFERÊNCIAS

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. 1 ed. São Paulo. Atlas. 2000. 371 p.