

Logística Integrada
– Suprimentos,
Distribuição e
Supply Chain





Sumário

Apresentação	4
Unidade 1 Logística: Conceitos e Estágios da Cadeia de Suprimento	5
1 Introdução	6
Glossário	11
Atividades	12
Referências	13
Unidade 2 Logística: Visão Segmentada	14
1 Evolução da Logística – Primeira Fase	15
2 Evolução da Logística – Segunda Fase	17
Glossário	22
Atividades	23
Referências	24
Unidade 3 Logística: Visão Sistêmica	25
1 Evolução da Logística – Terceira Fase	26
2 Evolução da Logística: Supply Chain Management – Quarta Fase	30
3 A Logística no Brasil	38
Glossário	40
Atividades	41
Referências	42
Gabarito	43

Apresentação

Prezado(a) aluno(a),

Seja bem-vindo(a) ao curso Logística Integrada – Suprimentos, Distribuição e Supply Chain!

Neste curso, você encontrará conceitos, situações extraídas do cotidiano e, ao final de cada unidade, atividades para a fixação do conteúdo. No decorrer dos seus estudos, você verá ícones que têm a finalidade de orientar seus estudos, estruturar o texto e ajudar na compreensão do conteúdo.

**UNIDADE 1 | LOGÍSTICA:
CONCEITOS E ESTÁGIOS DA
CADEIA DE SUPRIMENTO**



Referências

ALVARENGA, A; NOVAES, A. G. **Logística Aplicada** – Suprimento e Distribuição Física. São Paulo: Pioneira, 1994.

BALLOU, Roland H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimento**: estratégia, planejamento e operação, São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. O. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIAS, M. A. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo, 1985.

GIUNIPERO, L. C. **Guide to Purchasing National Association of Purchasing Management**. New Jersey: NAPM, 1986.

HARRISON, Alan. **Estratégia e Gerenciamento de Logística**. São Paulo: Futura, 2003.

KLEBER F. F.; PAULO, F. F.; PETER W. (Orgs.). **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, P. R. **Logística Reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

NOVAES, A G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD JR., Thomaz; ZUFFO; Paulo Knörich. *Supply Chain Management*. **Revista de administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

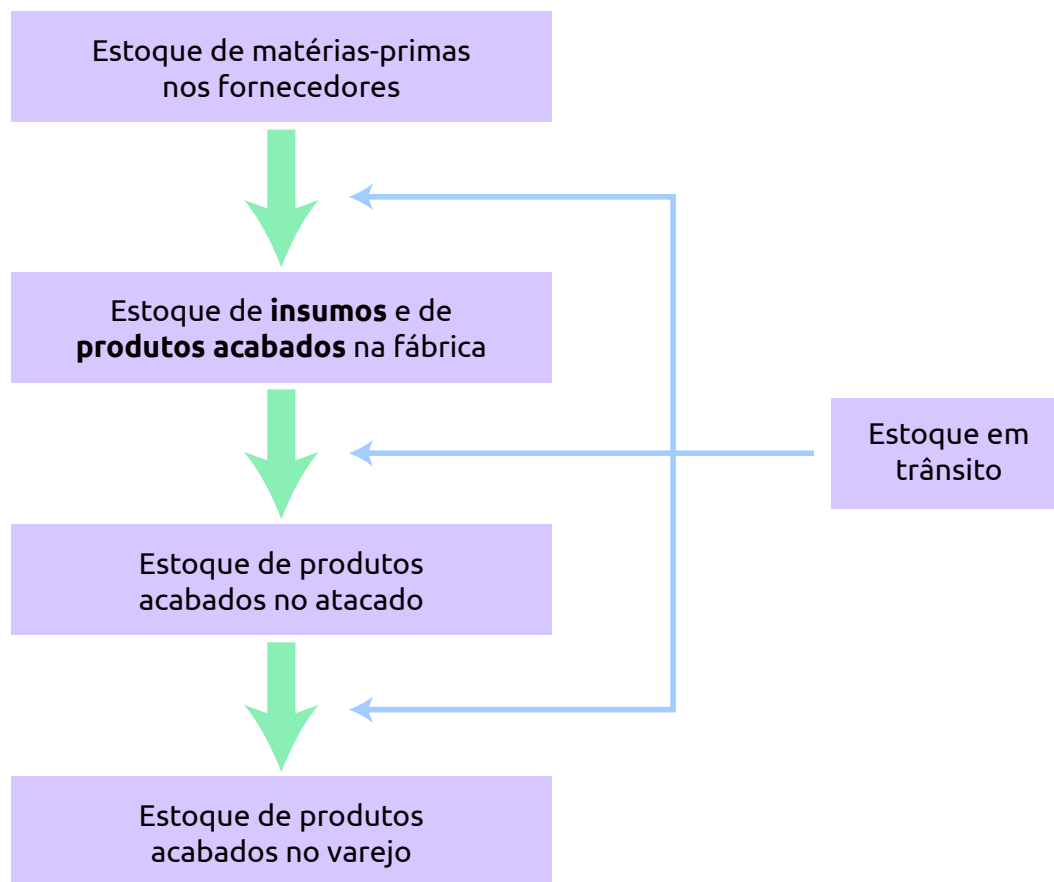


Figura 2: Estoques na cadeia logística

Ainda hoje há empresas no Brasil que se encontram nesta primeira fase de desenvolvimento da logística. A maior preocupação para elas é o gerenciamento de seus estoques ou a administração dos materiais. Elas desenvolvem, basicamente, as funções de estocagem, de compras e de movimentação de materiais (transporte de produto). Cada uma dessas funções na empresa é de responsabilidade de um departamento ou setor, que trabalha de forma isolada.

Outra preocupação das empresas era com a redução dos preços dos fretes, que tinham mais importância que a qualidade do serviço de transporte.

Esta fase se caracteriza por empresas que atuam internamente de maneira desintegrada. Os diversos departamentos exercem suas funções isoladamente, não há preocupação com o desempenho da empresa como um todo, mas apenas com o desempenho individual de cada setor.

O esquema a seguir retrata essa situação. Note que não há comunicação entre as funções ou setores da empresa.

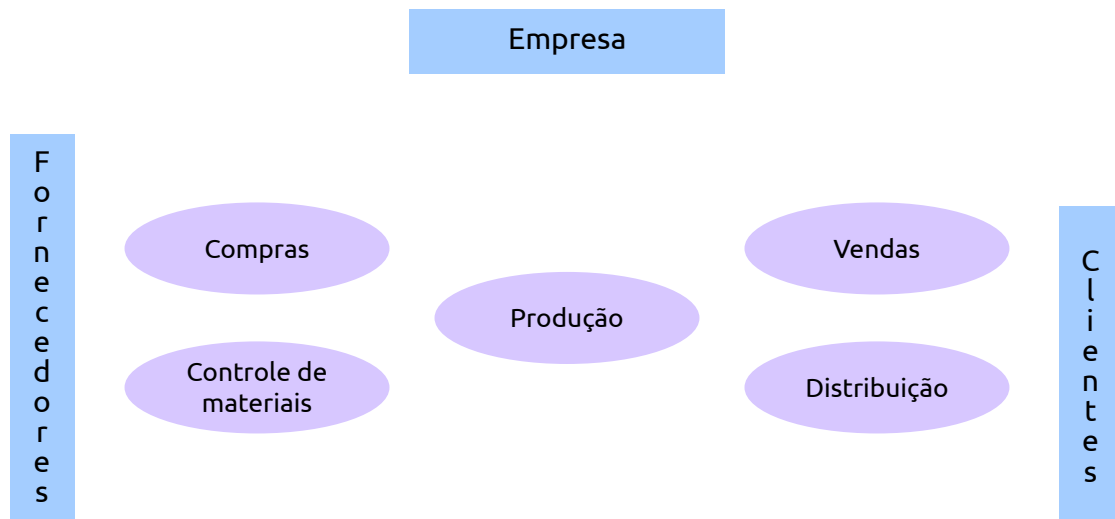


Figura 3: Funções internas das empresas fragmentadas

2 Evolução do Conceito de Logística – Segunda Fase

Na segunda fase de desenvolvimento da logística, a atuação das empresas já tinha alguma integração, diferentemente da primeira fase, em que a atuação das empresas era completamente segmentada, isolada.

Nesta fase, as empresas trocavam informações mais frequentemente. Os produtos eram fabricados por orientação do departamento de **marketing**. Nesta época, os produtos começaram a ser fabricados em diversos modelos e cores. Veja o caso dos eletrodomésticos (fogão, geladeiras, televisões etc.), logo que eles começaram a serem produzidos em grandes volumes, não apresentavam diferenças de um fabricante para o outro e os consumidores tinham poucas opções de escolha nas lojas.

Foi a partir dessa fase que as fábricas começaram a produzir os eletrodomésticos com mais cores (antes a cor predominante era o branco). Também, outros produtos começaram a entrar no dia a dia do consumidor, principalmente os produtos alimentícios, como novas bebidas, café solúvel, sorvetes, entre outros.

O impacto dessas mudanças para a logística foi no aumento do volume de estoques e de serviços (transporte, armazenagem) em toda a cadeia de suprimento, uma vez que havia maior número de produtos diferentes e de modelos do mesmo produto espalhados pelos diversos pontos da cadeia.

Nesta nova fase, as empresas preocupavam-se com a administração de materiais (controle de estoques), mas também com a administração da distribuição dos produtos, onde o foco principal era a otimização do sistema de transporte.

No ambiente interno das empresas surgiu uma integração entre as funções e departamentos em torno de três gerências: gerência de materiais, gerência de fabricação e gerência de distribuição. Já no ambiente externo, as empresas incrementaram a troca informações entre elas, visando dar maior agilidade à movimentação de produtos ao longo da cadeia de suprimento.

O esquema a seguir retrata a integração funcional no ambiente interno da empresa, mostrando os três níveis de gerência: materiais, produção e distribuição.

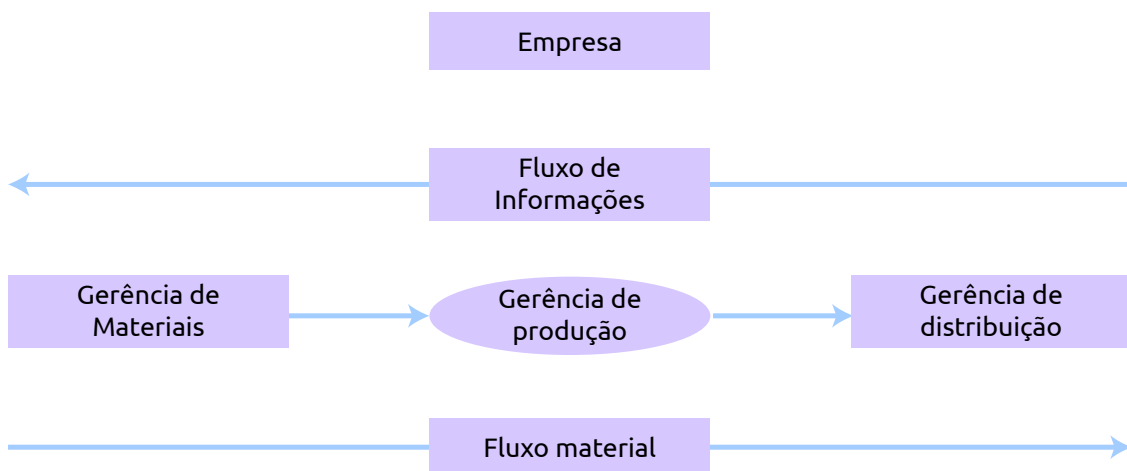


Figura 4: Integração funcional da empresa

Alguns acontecimentos ocorridos nessa fase condicionaram o desenvolvimento da logística e tiveram forte impacto na atividade de transporte:

- **Crise do petróleo:** na década de 1970 houve súbitos aumentos no preço do petróleo. Isso fez com que o preço dos combustíveis aumentasse consideravelmente, encarecendo as atividades de transporte. As empresas foram então obrigadas a procurar soluções mais criativas e mais otimizadas para movimentar as cargas, o que favoreceu o desenvolvimento da logística.

- **Aumento das aglomerações urbanas:** com o aumento das aglomerações urbanas, provocado pelo aumento da natalidade e pelo êxodo rural, as dificuldades de deslocamento de veículos multiplicaram-se nas cidades. Houve então a necessidade de se procurar novas soluções logísticas e de transporte para coletar e distribuir cargas nos centros urbanos cada vez mais congestionados.
- **Aumento dos custos da mão de obra:** essa situação ocorreu principalmente nos países desenvolvidos, o que se refletiu diretamente nos preços dos fretes.

Todas essas situações provocaram elevação dos custos logísticos de transferência de mercadoria entre os segmentos da cadeia logística. Assim, restava às empresas buscar alternativas que reduzissem os custos para poderem se manter no mercado.

Dessa forma, as empresas encontraram algumas soluções logísticas para fazer frente a esses acontecimentos, como as duas a seguir.

- **Utilização intensiva da multimodalidade (intermodalidade):** Você lembra deste conceito? É o uso combinado de vários meios de transporte para realizar a movimentação de produtos de um ponto a outro, com o objetivo de reduzir custos de transporte.
- **Uso mais intensivo da informática:** os computadores e os programas computacionais (os chamados softwares) passaram a serem mais utilizados para realizar controle de estoques, para o planejamento da produção e para planejar a distribuição de produtos.

Nesta fase, a busca da integração da cadeia de suprimento era feita, em geral, entre duas empresas (o fornecedor e a indústria, a indústria e o cliente). Como exemplo, vamos voltar à cadeia de suprimento de sapatos. Apenas as empresas que tinham relações próximas, planejavam em conjunto. O curtume programava as entregas em parceria apenas com a fábrica de sapatos, os outros segmentos não participavam do planejamento.

O sistema de distribuição saiu fortalecido dessa fase e dedicava-se, particularmente, à otimização do sistema de transporte.

Vamos discutir com mais detalhe o funcionamento do sistema de distribuição?



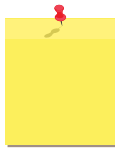
Lembre que o segmento que desloca produtos acabados desde a manufatura até o consumidor final denomina-se distribuição. Os responsáveis por essa atividade geralmente operam com os seguintes elementos: depósitos, veículos de transporte, estoques, equipamentos de carga e descarga, entre outros. Assim, as etapas que vão da manufatura até o varejo formam o canal de distribuição e envolvem os seguintes setores: fabricantes, atacadistas e varejistas.

Chegamos a um impasse: qual é a diferença entre a distribuição física e o canal de distribuição?

Na figura a seguir, nós podemos observar que o canal de distribuição é composto por organizações (fabricante, atacadistas, varejistas) que colocam o produto disponível para uso do consumidor. Já a distribuição física é composta por estruturas físicas (armazéns, lojas) e serviços (transporte) que viabilizam a entrega do produto ao consumidor final.



Figura 5: Canal de distribuição X distribuição física
Fonte: Novaes, 2001.



Agora podemos entender melhor o que é um canal de distribuição. Simplificando os termos, poderíamos dizer que o canal de distribuição é o caminho utilizado para fazer o produto chegar do fabricante até os pontos de venda ou até o consumidor final.

Na prática há diversas alternativas de canais de distribuição. Para Novaes (2001), as alternativas mais comuns são:

- O produto vai direto do fabricante para as lojas de varejo.
- O produto vai da fábrica para um centro de distribuição (que pode ser do fabricante ou do varejista) e daí para as lojas de varejo.
- O produto vai da fábrica para os depósitos dos atacadistas e daí é distribuído para as lojas de varejo.
- O produto vai da fábrica diretamente para o consumidor final.

No que diz respeito à classificação, os canais de distribuição podem ser dos seguintes tipos: **verticais**, **híbridos** e **múltiplos**.

- **Canais Verticais:** tradicionalmente os canais de distribuição eram vistos como uma escada, onde o produto era transferido de um degrau para o outro até chegar ao consumidor final. A figura a seguir mostra quais alternativas são possíveis. Na opção (a), trata-se do canal tradicional, muito utilizado pelo pequeno varejo. Geralmente o varejista compra os produtos de um atacadista e este diretamente da fábrica. Na opção (b), a fábrica possui um serviço de vendas que comercializa diretamente o produto ao consumidor. E na opção (c), a fábrica vende o produto diretamente para o varejo. Essa opção é utilizada pelos grandes varejistas.

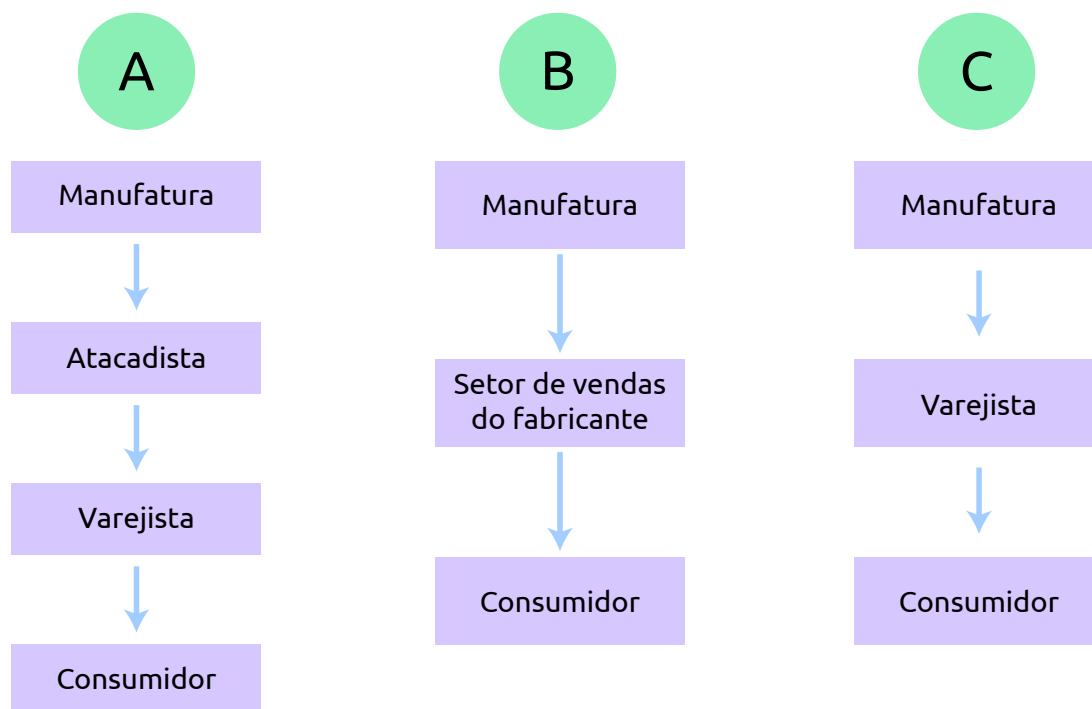


Figura 6: Estrutura dos canais de distribuição verticais
 Fonte: adaptado de Novaes, 2001.

Glossário

Atacado: comércio em grande escala, realizado entre produtores, grandes empresas de comércio e varejistas.

Consumo: ato e efeito de consumir; gasto; extração de mercadorias.

Intermodal: combinação de mais de um modal (tipo, modalidade) de transporte no deslocamento de cargas.

Marketing: a organização e execução das atividades que dirigem e auxiliam a troca de bens entre produtores e consumidores.

Modal: são tipos ou meios de transporte existentes. São eles: ferroviário; rodoviário; hidroviário; dutoviário e aeroviário.

Varejo: venda a miúdo; venda a retalho; consiste na venda de produtos e serviços para o consumidor final.



Atividades

1) Julgue verdadeiro ou falso. Ainda hoje há empresas no Brasil que se encontram na primeira fase de desenvolvimento da logística sendo que a maior preocupação para elas é o gerenciamento de seus estoques ou a administração dos materiais.

Verdadeiro () Falso ()

2) Julgue verdadeiro ou falso. Na segunda fase de desenvolvimento da logística, a atuação das empresas já tinha alguma integração considerada igual ao final da primeira fase, em que a atuação das empresas começou a seguir essa tendência.

Verdadeiro () Falso ()

Referências

ALVARENGA, A; NOVAES, A. G. **Logística Aplicada** – Suprimento e Distribuição Física. São Paulo: Pioneira, 1994.

BALLOU, Roland H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimento**: estratégia, planejamento e operação, São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. O. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIAS, M. A. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo, 1985.

GIUNIPERO, L. C. **Guide to Purchasing National Association of Purchasing Management**. New Jersey: NAPM, 1986.

HARRISON, Alan. **Estratégia e Gerenciamento de Logística**. São Paulo: Futura, 2003.

KLEBER F. F.; PAULO, F. F.; PETER W. (Orgs.). **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, P. R. **Logística Reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

NOVAES, A G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD JR., Thomaz; ZUFFO; Paulo Knörich. *Supply Chain Management*. **Revista de administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

UNIDADE 3 | LOGÍSTICA: VISÃO SISTÊMICA



Unidade 3 | Logística: Visão Sistêmica

Caro(a) aluno(a), continuaremos agora o nosso estudo a respeito da evolução da logística, abordando a terceira fase de desenvolvimento. Bons estudos!

1 Evolução do Conceito de Logística – Terceira Fase

Nesta fase, a perspectiva dominante é a logística integrada, com foco na visão sistêmica da empresa (considerando todos os departamentos ou setores integrados para trabalhar com um objetivo comum: melhorar o serviço aos clientes e reduzir os custos logísticos). A integração dá-se com o apoio da tecnologia da informação.

Este estágio de evolução da logística pressupõe que as empresas estão com as atividades internas perfeitamente integradas. O planejamento dos processos envolve tanto o pessoal da administração de matérias, como o da produção e o da distribuição física, além dos outros departamentos da empresa.

Agora, pode-se dizer que a empresa já funciona como um só corpo: todas as decisões, são tomadas em conjunto por todos os setores da empresa.

Vamos a um exemplo: o lançamento de um novo modelo de fogão para atender ao consumidor será discutido não só pela unidade de produção, como acontecia anteriormente. Nesta terceira fase, toda a logística é decidida em conjunto, desde a compra da matéria-prima adequada para a fabricação do produto até a distribuição final do fogão para as lojas que o revendem ao consumidor (ver figura a seguir).

Com os outros agentes que formam a cadeia de suprimento, a integração se dá de forma dinâmica (as decisões são tomadas em curto espaço de tempo). Porém, aqui a integração ainda ocorre somente entre duas empresas.

Assim, a empresa integra seu sistema com os agentes que ela tem uma relação direta (fornecedores e clientes). Por exemplo, se a empresa que tivermos imaginando, no esquema a seguir, for um atacadista que vende fogões, pode-se observar na figura que ele se relaciona diretamente com a fábrica (seu fornecedor) e com as lojas que

compram o produto (seus clientes). O fato é que não existe ainda uma integração entre a fábrica e as lojas que vendem o produto, não constituindo, ainda, uma cadeia perfeitamente integrada.

A figura a seguir ilustra essa situação.

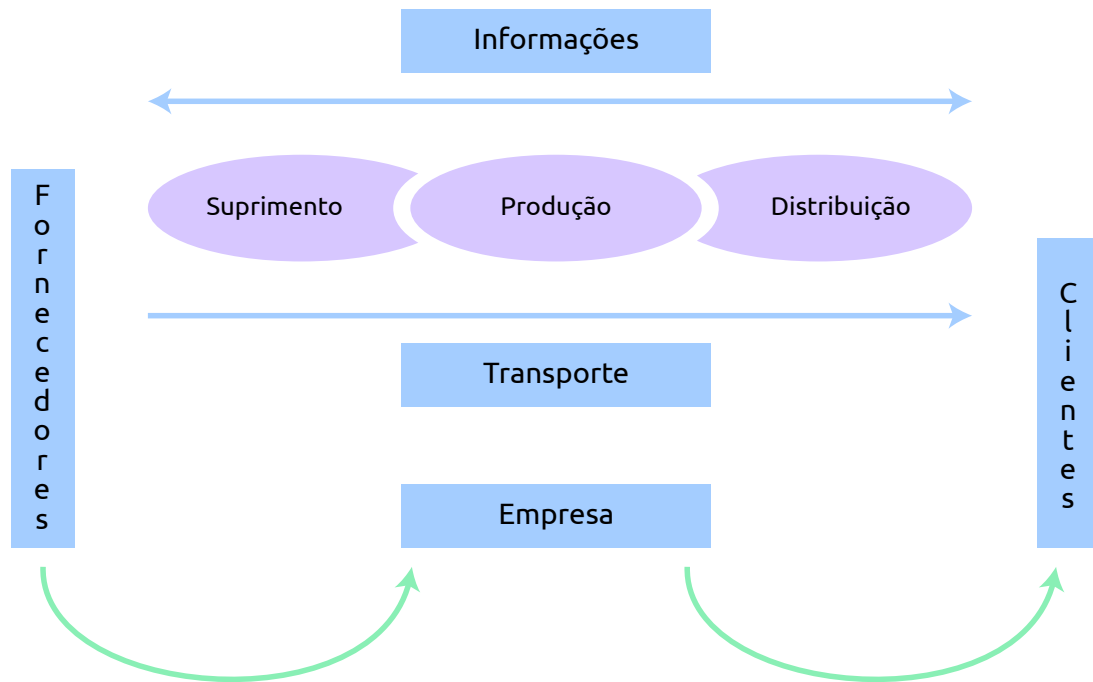


Figura 7: Integração parcial da cadeia logística



Conforme já foi mencionado aqui, o desenvolvimento da logística nesta fase baseou-se no intercâmbio eletrônico de informações (a troca eletrônica de dados entre as empresas).

Você lembra o que quer dizer **EDI**?



Lembre sempre: o foco dessa fase está no intercâmbio eletrônico de dados (EDI)

Esta fase começou no final da década de 1980, mas ainda está sendo implementada por muitas empresas. Foi o avanço da informática que possibilitou o acesso rápido à informação. Nesta fase, iniciou-se o uso do **código de barras**, hoje comum na maioria das cadeias de suprimento.

Saiba
mais +

Acesse o *link* a seguir e entenda mais sobre o código de barras e as etiquetas inteligentes que auxiliam no fluxo de informações entre os agentes da cadeia de suprimentos. Confira!

<http://www.codigodebarrasean.com/>

Um exemplo de código de barras:



Pense num exemplo de um supermercado: à medida que o consumidor passa o produto no check-out (caixa), os leitores de código de barras acumulam as informações nele contidas no computador da empresa, que repassa a informação ao estoque da loja e ao fornecedor, de forma que a reposição do produto passa a ser automática, otimizando o suprimento do produto para a loja e para as gôndolas. É um típico exemplo da tecnologia da informação (EDI, código de barras, softwares de controle de estoques e computadores) a serviço da logística.

No transporte, o intercâmbio de dados é muito importante para se agilizar a entrega da carga, reduzindo o tempo de entrega e aumentando a qualidade do serviço prestado.

Uma tendência marcante notada nesta fase é a busca do estoque zero. Isso significa dizer que as empresas envolvidas na cadeia logística tentam reduzir ao máximo seus produtos em estoque, imprimindo maior velocidade à movimentação dos produtos e utilizando com maior intensidade e com mais eficiência a tecnologia da informação.



Dicas /

Com a maior velocidade de trocas de produtos e de informações entre empresas, clientes e fornecedores, pode-se diminuir a quantidade de produtos em estoque nos vários pontos da cadeia logística. Pense nisso!

Nos negócios pela internet, o *e-comércio* (**comércio eletrônico**), o transporte eficaz é a chave para o sucesso da operação. Os negócios podem ser fechados com clientes localizados em quaisquer regiões do mundo e o produto precisa ser entregue no tempo certo, no lugar combinado e com a qualidade que o cliente espera. Com o crescimento do comércio eletrônico pela internet, o transporte exerce um papel ainda mais significativo no sucesso de cadeias de suprimento.



O transporte nesta fase exerce um papel muito importante. O produto precisa ser entregue com a mesma agilidade da compra.

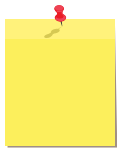
O avanço no intercâmbio de dados entre empresas e entre empresas e o consumidor final, possibilitou que as transações comerciais (compra e venda de produtos) chegassem a lugares e clientes nunca antes imaginados.

Você pode estar pensando: o que a atividade transporte tem a ver com o comércio eletrônico?

Ora, nesse tipo de comércio é necessário ter uma estrutura empresarial e um planejamento logístico similar ao do comércio tradicional. Logo, toda a estrutura logística para movimentar o produto até o consumidor final, no tempo certo, na quantidade certa, no lugar certo e com o mínimo custo, será fundamental para o sucesso da empresa.

2 Evolução do Conceito de Logística: *Supply Chain Management* – Quarta Fase

Na quarta fase da evolução da logística, a perspectiva dominante é a integração completa entre todos os agentes que participam de uma cadeia de suprimento (é o que se chama de *supply chain management*). A característica principal é a integração estratégica, entre todos os agentes, incluindo fornecedores, a empresa e os canais de distribuição.



Nesta fase, ao invés de apenas tratarem suas operações pontualmente (trabalhando duas a duas para melhorar suas operações), as empresas passaram a tratar a questão de forma estratégica. Por exemplo: no lançamento de um novo fogão, a logística passou a ser usada em toda a cadeia de suprimento para se buscar um número maior de clientes. Agora as informações de todas as empresas que fazem parte da cadeia são compartilhadas e analisadas em conjunto, para criar um novo produto, no caso um fogão que atenda as expectativas do consumidor e que tenha um preço compatível.

Para isso são formadas parcerias entre as empresas com o objetivo de reduzir custos e abrir novos mercados. O esquema a seguir ilustra a cadeia de suprimentos integrada.

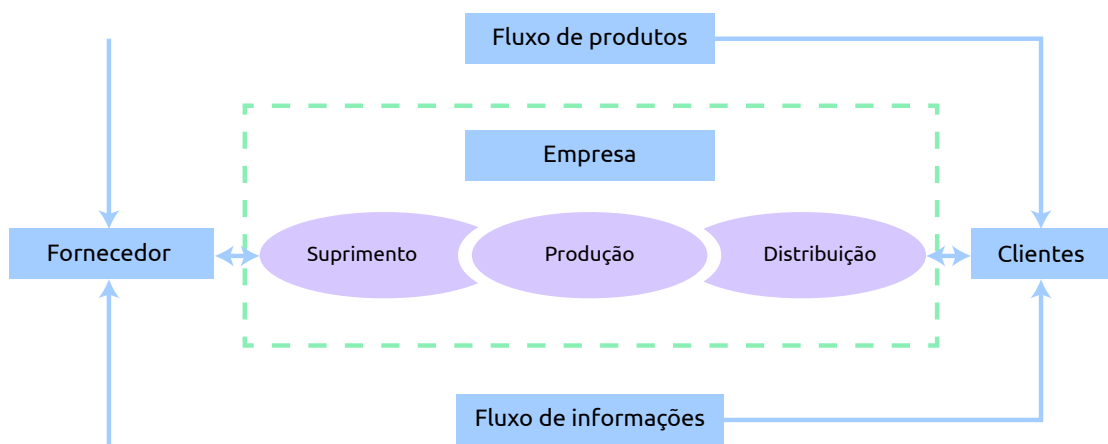


Figura 8: Cadeia de suprimentos integrada



Note que agora todos os agentes da cadeia comunicam-se diretamente uns com os outros. Todos estão articulados para atingir um objetivo comum, que é: atender bem o cliente e reduzir os custos logísticos.

No Brasil são poucas as empresas que estão na quarta fase da evolução da logística. Destacam-se os setores: automobilístico; confecções e informática. Mas, na verdade, a grande maioria das empresas brasileiras encontra-se na primeira e segunda fase.

Novaes (2001) apresenta algumas características importantes da evolução da logística nesta fase. São elas:

- **Postergação (atrasar uma operação):** algumas empresas de confecção atrasam uma operação com o objetivo de reduzir as incertezas da cadeia de suprimento. Um exemplo característico é o atraso deliberado no processo de tingimento (dar cor à roupa). Primeiro o tecido é produzido numa cor neutra (cinza), a sua coloração definitiva só é feita, quando já se sabe quais são as cores preferidas pelo consumidor naquele ano. Esta operação é realizada com o objetivo de evitar que o produto fique encalhado nas prateleiras pela escolha de cores que não têm a preferência dos consumidores. Assim, as empresas fabricam uma camiseta, por exemplo, com uma cor neutra, enviam-na ao local de venda, onde ela será tingida na cor de preferência do comprador.
- **Empresas virtuais (empresas ágeis):** vimos na fase anterior que hoje é comum a compra de produtos através da internet. Algumas empresas para serem mais rápidas no atendimento de um pedido do consumidor, montam suas fábricas ao lado de grandes aeroportos. Quando recebem um pedido, elas acionam, através da internet, as fábricas de componentes, que enviam o lote pedido por via aérea para a fábrica de equipamentos. O equipamento então é montado e enviado também por via aérea para os compradores. Tudo isso num período de tempo bastante reduzido em comparação com as cadeias logísticas mais tradicionais.
- **Logística verde:** hoje também é muito comum a preocupação com o meio ambiente, isso porque a poluição ambiental ganhou contornos bastante críticos. Para evitar danos à natureza exige-se, seguidamente, que as fábricas utilizem o tratamento dos resíduos que são lançados no meio ambiente. Outra grande preocupação característica desta fase é com o transporte de matérias-primas altamente poluentes. Para reduzir o risco de acidentes, os veículos de carga são preparados adequadamente para transportar produtos perigosos.

- **Logística reversa:** todos os produtos comercializados retornam de alguma forma para sua origem. Por exemplo, quando você compra um refrigerante em garrafa plástica, ela pode retornar ao fabricante de duas formas: (i) logo após a venda (**pós-venda**), se apresentar algum defeito; (ii) após o consumo (**pós-consumo**) através da coleta do lixo, que poderá ser reciclado. Esse caminho de retorno dos produtos é chamado de logística reversa. Há também o processo de retorno dos equipamentos às fábricas para correção de defeitos de fabricação. Isso é bastante comum na indústria automobilística e nas indústrias de componentes eletrônicos. Um processo de logística reversa deve ser planejado para atender aos consumidores.

Nesta fase, acrescenta-se – em particular na indústria supermercadista (a cadeia de supermercados com seus fornecedores e clientes) – uma nova filosofia de atendimento ao cliente, chamada de reposta eficiente ao consumidor (ECR, inglês para *Efficient Consumer Response*). Nós daremos um destaque a esse tema em função do amplo uso de parcerias ou alianças estratégicas realizadas entre as empresas componentes do *supply chain management*.

O ECR (resposta eficiente ao consumidor) constitui-se num conjunto de práticas ou métodos cuja aplicação visa quebrar barreiras entre parceiros comerciais. O ECR surgiu nos Estados Unidos, no início da década de 1990. O movimento incluía inicialmente os fabricantes, os atacadistas e os supermercados, com o objetivo de atender melhor, mais rápido e com menor custo os desejos do cliente.

Os pilares nos quais o ECR baseia-se são os seguintes:

- **Alta competitividade:** com o mercado globalizado, as empresas passaram a competir com um número muito maior de empresas. A permanência no mercado depende da eficiência da cadeia de suprimento na qual a empresa está inserida.
- **Pressão dos consumidores:** com a maior variedade de produtos disponíveis no mercado, os consumidores passaram a ter um leque amplo de opções na compra de um produto. Com isso, o poder de **barganha** dos consumidores aumentou e as empresas passaram a ser pressionadas no sentido de oferecer cada vez mais, melhores serviços e produtos, a preços compatíveis com o mercado.
- **Mudança do relacionamento tradicional:** no relacionamento tradicional entre fornecedores e compradores, existe o ganha-perde, os dois setores brigam nas negociações principalmente por preços e um sempre ganha (o mais forte) e o outro perde. No novo relacionamento, durante as negociações o que existe é

o ganha-ganha, ou seja, os dois setores procuram fazer um acordo em torna de formas de atuação que sejam boas para os dois lados. O resultado é a oferta de produtos e serviços de melhor qualidade para o cliente a preços mais baixos.

Saiba
mais +

Para aprofundar mais seus conhecimentos, leia um artigo sobre parcerias entre fornecedores e clientes na cadeia de suprimentos e compreenda porque essa aliança é importante. Acesse o link a seguir e confira!

<http://www.logisticadescomplicada.com/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-%E2%80%93-conceitos-tendencias-e-ideias-para-melhoria/>

Ao criar o ECR, os pioneiros dessa prática deram ênfase a dois princípios básicos:

- **Enfoque no consumidor:** a idéia é que o sucesso sustentável (durável) dos negócios somente é possível, quando se oferecem aos consumidores produtos e serviços que atendam ou superem de forma consistente suas exigências e expectativas.
- **Parcerias:** os melhores produtos e serviços ao consumidor são oferecidos quando as empresas trabalham em conjunto como parceiras comerciais.

Veja que, para chegar nos resultados de qualidade e atendimento ao cliente, o ECR teve definir quatro estratégias de serviços. São elas:

- **Sortimento eficiente:** visa otimizar o espaço da loja com estoques de produtos vendáveis nas gôndolas.
- **Re-suprimento contínuo:** visa repor os itens continuamente nas prateleiras e gôndolas para minimizar o tempo e os custos envolvidos no sistema de reposição.
- **Promoção eficiente:** visa maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção para o varejo e o consumidor.
- **Introdução eficiente de produto:** visa maximizar a eficiência do desenvolvimento e a introdução de novos produtos.

No Brasil, o ECR surgiu em 1997 após percorrer os EUA, Europa e Argentina. Assim como em outros países, em território nacional é o setor supermercadista quem mais utiliza os princípios do ECR.

Saiba
mais +

Você sabia que existe uma associação de ECR, composta por indústrias, atacadistas e varejistas, que tem o objetivo de fortalecer o movimento no país? Acesse o portal da ECR Brasil para conhecer o movimento em maiores detalhes.

www.ecrbrasil.com.br

No ECR, quanto mais estreito for o relacionamento entre fornecedor e comprador, maiores serão as chances que as boas práticas de cada parte sejam aplicadas para benefício de todos.

Infelizmente, ainda são poucas as empresas que trabalham em parcerias com seus fornecedores. Na prática, o mais comum, ainda, é o comprador ter muitos fornecedores para cada item. O argumento da área de compra para isso é que uma única fonte de fornecimento não é confiável (pode falhar). Outro ponto de justificativa é de que existe também a possibilidade de especular com os fornecedores e, assim, reduzir o custo da compra (menor preço).

Entretanto, tais relacionamentos tendem a ser do tipo adversário (ganha-perde). Os grandes problemas são as conseqüências nefastas que esse tipo de relação pode ocasionar. Nesse sentido, a qualidade é uma das primeiras a ser comprometida quando o relacionamento é baseado somente em negociações que priorizam o preço. Outro item prejudicado é a qualidade do serviço do fornecedor, pois este não dá a devida prioridade ao pedido do cliente (falha no horário de entrega, nas quantidades, na freqüência) quando o preço do produto é muito reduzido.

Por outro lado, o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores com base na confiança entre as partes, podem trazer os seguintes benefícios:

- **Prazo de entrega mais curto:** como o planejamento da entrega dos produtos é feito com participação das duas partes, haverá maior eficiência através de uma entrega programada.

- **Promessas de entrega confiáveis:** fornecedor e comprador serão mais fiéis, porque o acordo é para o médio e longo prazos.
- **Níveis de estoque mais baixos:** não há necessidade por parte do comprador de manter altos níveis de estoques para superar o problema de uma falha de entrega.
- **Maior agilidade de alteração no pedido programado:** se houver necessidade de ajustar o pedido, essa alteração será rápida porque as duas partes trabalham integradas.
- **Menos problemas de qualidade:** o padrão do produto que será entregue é acertado previamente.
- **Preços competitivos e estáveis:** o preço praticado é ajustado previamente de forma que cubra os custos tanto do fornecedor como do comprador e proporcione boas margens de lucros a ambos.
- **Maior prioridade dada aos pedidos:** como o fornecedor tem garantia da compra do seu produto no longo prazo, ele prioriza a entrega para esse tipo de fornecedor.

A filosofia da parceria é considerar o fornecedor uma extensão da empresa do comprador. Por isso os ganhos estimados por implantar uma relação colaborativa na cadeia são naturalmente bem mais importantes que na abordagem tradicional da logística.

A tabela a seguir traz um resumo das principais diferenças entre a relação convencional e a compra em parceria.



Dicas /

Nesta fase, o comprador considera seus fornecedores como uma extensão de sua empresa.

Tabela 1: Comparações entre a compra convencional e a relação de parceria

Características da Compra	Compra Convencional	Compra em Parceria
Relacionamento fornecedor/comprador	Adversários	Parceiros
Duração dos contratos	Curta	Longa
Quantidade do pedido	Grande	Pequena
Estratégia de transporte	Carga total com um único item	Entregas ajustadas às necessidades
Garantia da qualidade	Inspeciona e reinspeciona	Sem inspeção de recebimento
Meios de comunicação com o fornecedor	Pedido de compra	Em tempo real
Frequência das comunicações	Esporádica	Contínua
Impacto no estoque	Grandes estoques	Pequenos estoques
Número de fornecedores	Muitos; quanto mais melhor	Poucos ou um único
Programação da entrega	Mensalmente	Semanalmente ou diariamente
Localização dos fornecedores	Muito dispersos	Tão concentrado quanto possível
Armazém	Grande	Pequeno, ágil

Fonte: Adaptada de Giunipero, 1986.

Assim, o desafio para o trabalho em parceria é fazer acontecer. Apesar das vantagens que existem em se trabalhar numa cadeia de suprimentos integrada, as barreiras culturais ainda são grandes, afinal nós fomos educados e temos o hábito de trabalhar na forma tradicional. A maioria das empresas ainda oferece resistência para compartilhar informações estratégicas (aquelas que definem os rumos da empresa). Mas o atual nível de competição obriga que as empresas sejam capazes de proporcionar, cada vez mais, serviços de elevada qualidade para o cliente.

As mudanças que ocorreram ao longo das décadas na evolução logística sinalizam um mercado cada vez mais competitivo, com empresas ágeis e integradas na sua cadeia de suprimentos.

A tabela a seguir mostra um resumo da evolução histórica do conceito de logística.

Tabela 2: Evolução do conceito de logística

	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase
Perspectiva dominante	Administração de materiais	Administração de materiais + distribuição	Logística integrada	Supply chain management + resposta eficiente ao consumidor (ECR)
Focos	> Gestão de estoque > Gestão de compras e movimentação de materiais	> Otimização do sistema de transporte	> Visão sistêmica da empresa > Integração por sistemas de informações	> Visão sistêmica da empresa, incluindo o uso de parcerias e alianças estratégicas

Fonte: Adaptado de Wood Jr. E Zuffo, 1998.

No Brasil, a maioria das grandes empresas está ainda na primeira ou na segunda fase. Por outro lado, as redes de supermercados e as montadoras de veículos com seus fornecedores de componentes e peças, já se encontram em fases mais avançadas do desenvolvimento da logística no Brasil. Por exemplo, hoje é possível realizar a compra de um veículo pela internet, escolhendo todos os acessórios e configuração do carro. No caso das grandes redes de supermercados, o ECR já é uma realidade e os sistemas de informação já estão integrados com os fornecedores pela troca eletrônica de dados, que agiliza a entrega do produto na quantidade e frequência exigidas pelo comprador.

3 A Logística no Brasil

A logística no Brasil vem se constituindo em um grande negócio. Uma pesquisa realizada pelo CEL – Centro de Estudos em Logística da Universidade Federal do Rio de Janeiro

(UFRJ) –, em 2003, indica que em seu conjunto as 500 maiores empresas industriais brasileiras gastam cerca de R\$ 39 bilhões por ano com suas operações logísticas. No país todo, estima-se que os gastos com logística atinjam o montante de R\$ 160 bilhões por ano. Calcula-se, ainda, que cerca de 30 a 75% desses custos são com transporte, que é a atividade de maior importância nos custos logísticos.




Leia o interessante artigo “Quanto custa a logística no Brasil” disponível no link a seguir. Vale a pena conferir!

www.cvlog.net/Arquivos/Custos_CustoBrasil.htm

Nesse sentido, é conveniente ressaltar que a partir da década de 1990 com o aparecimento da globalização, as empresas brasileiras tiveram que buscar novas formas de atuação em logística. A abertura das fronteiras trouxe para nosso país um grande número de empresas estrangeiras do setor, tornando mais competitivo e o consumidor mais exigente por serviços de qualidade e com poder de barganha na hora da compra. Pode-se dizer que o grande avanço da logística no Brasil deu-se devido à utilização mais ampla de modernas tecnologias de comunicação. Com isso foi possível dar mais agilidade aos serviços e a trabalhar com estoques reduzidos.

Há, porém, obstáculos aos avanços no desenvolvimento da logística nas empresas brasileiras. Na sua grande maioria, as empresas são concentradas em atividades específicas (produção, armazenagem, transporte, vendas etc.). Não há, em grande parte dos casos, entre as empresas dos vários setores que permita integrar a logística de cada uma delas.

Atualmente, um bom número de empresas já criou um departamento de logística na sua estrutura organizacional, porém ele também atua de forma isolada, concentrando seu trabalho nas atividades de transporte e estoque.



Desse modo, é muito comum que gerentes de organizações comprem softwares (programas de informática) de roteirização e achar que o problema logístico da empresa está resolvido.

Há que se destacar também uma das mudanças mais importantes ocorridas nos últimos anos: o crescimento da terceirização de serviços, com as empresas passando a se preocupar apenas com sua atividade fim (atividade central), repassando os demais serviços para empresas especializadas (os **operadores logísticos**). Isso permitiu um aumento da qualidade dos serviços prestados aos consumidores. Nesse contexto, surgiram várias empresas prestadoras de serviços logísticos nos últimos anos.

Parabéns, caro(a) aluno(a), você chegou ao final deste curso! Em caso de dúvidas, reveja os conceitos e os exercícios das unidades sempre que precisar. Continue seus estudos e até o próximo curso!

Glossário

Barganha: troca; transação; ato de negociar com o objetivo de obter vantagens.

Código de barra: codificação do produto; permite que produtos, embalagens e embarques sejam identificados através das leitoras óticas.

Comércio eletrônico: transações comerciais são realizadas através de meios eletrônicos (fax, internet, televisão interativa ou telefonia).

EDI: intercâmbio eletrônico de dados.

Logística reversa: caminho inverso feito para entrega, voltando para a origem. Para embalagem: caminho que a embalagem toma após a entrega, no sentido da reciclagem das mesmas.

Mercado globalizado: a competição deixa de ser só entre empresas nacionais e, cada vez mais ocorre a participação das empresas de outros países no mercado mundial, ofertando serviços e produtos.

Operador logístico: empresas que prestam serviços logísticos às organizações, tais como armazenagem, transporte, controle de estoques, distribuição de produtos, embalagem, etiquetagem etc.

Pós-venda: aquilo que ocorre depois da venda. Serviços de manutenção, devoluções de produtos etc.



Atividades

1) Julgue verdadeiro ou falso. Na quarta fase da evolução da logística, a característica principal é a integração estratégica, entre todos os agentes, incluindo fornecedores, a empresa e os canais de distribuição.

Verdadeiro () Falso ()

2) Julgue verdadeiro ou falso. A partir da década de 1990 com o aparecimento da globalização, as empresas brasileiras não precisaram buscar novas formas de atuação em logística pois já estavam adaptadas ao processo.

Verdadeiro () Falso ()

Referências

ALVARENGA, A; NOVAES, A. G. **Logística Aplicada** – Suprimento e Distribuição Física. São Paulo: Pioneira, 1994.

BALLOU, Roland H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimento**: estratégia, planejamento e operação, São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. O. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIAS, M. A. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo, 1985.

GIUNIPERO, L. C. **Guide to Purchasing National Association of Purchasing Management**. New Jersey: NAPM, 1986.

HARRISON, Alan. **Estratégia e Gerenciamento de Logística**. São Paulo: Futura, 2003.

KLEBER F. F.; PAULO, F. F.; PETER W. (Orgs.). **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, P. R. **Logística Reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

NOVAES, A G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD JR., Thomaz; ZUFFO; Paulo Knörich. *Supply Chain Management*. **Revista de administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

Gabarito

	Questao 1	Questão 2
Unidade 1	V	F
Unidade 2	V	F
Unidade 3	V	F

