**A evolução da logística no ambiente das organizações**

Aspectos de natureza histórica

No decorrer da segunda guerra mundial (1939-1945), a logística foi executada de forma global e integrada à estratégia e à tática como atividade de apoio às operações militares. Essa guerra exigiu particularmente dos Estados Unidos da América a capacidade logística de movimentar e manter grande quantidade de homens e suprimentos nas frentes de batalha da Europa, do norte da África e da Ásia.

Paralelamente a esses fatos, em que a atividade logística foi validada pelas ações militares, também ocorreram intensas pesquisas na área acadêmica, mas foi no segmento empresarial que, valendo-se dessas experiências e pesquisas, consolidou-se uma significativa evolução da logística, particularmente a partir da segunda metade do século XX.

Segundo Slack (2007) quando inicialmente adotada como uma atividade pelo mundo empresarial dos negócios, a logística referia-se apenas a movimentação e a entrega de produtos. Gradativamente o conceito evoluiu assumindo novos encargos de acordo com as exigências do mercado e a importância que a atividade logística assumiu na cadeia de suprimentos. Ainda segundo o mesmo autor, a gestão dessa cadeia engloba desde a obtenção de matérias-primas, a manufatura e a montagem de bens até a distribuição do produto acabado ao consumidor final; mas destaca que a participação da logística ocorre nas fases de montagem e de distribuição do produto ao consumidor final.

Por sua vez, Bowersox e Closs (2001) ao abordarem o processo de integração da cadeia de suprimentos, consideram que a logística empresarial inclui todas as atividades de movimentação de produtos e a transferência de informações de, para e entre participantes de uma cadeia de suprimentos. Essa cadeia constitui uma estrutura lógica de tal forma que empresas e fornecedores trabalhem em conjunto a fim de levar produtos, serviços e informações, de maneira eficiente, aos clientes e consumidores finais. Ainda segundo os mesmos autores, a logística empresarial abrange a missão, os métodos e as estratégias necessárias para conduzir o processo integrado de uma cadeia de suprimentos, adotando práticas logísticas para conseguir vantagens competitivas e integrar as atividades como uma

das competências mais significativas para a definição da estratégia empresarial.

Por outro lado, os mais diversos estudiosos da área de logística dividem-na em seis fases, objetivando identificá-las com a evolução histórica das organizações. A essa versão foi acrescida, uma inter-relação com os movimentos mais significativos do pensamento administrativo surgidos nos séculos XIX e XX.

**Fase I — período anterior a 1900:** A principal contribuição desse período foi o

aparecimento do termo logística *(logistics).* A origem da palavra tem uma versão histórica e duas etimológicas. A primeira tem relação direta com os aspectos de natureza militar – todas as providências para colocar a disposição das tropas, em tempo de paz ou no campo de batalha, a alimentação, o fardamento, o transporte e a munição. Quanto aos significados etimológicos do francês *logistique* (1840) ‘nome dado à parte especulativa da ciência das armas’, este emprestado do grego *Logistikós, ê, ôn* ‘relativo ao cálculo; que diz respeito ao raciocínio’; administração e organização dos pormenores de qualquer operação. Uma segunda relação etimológica afirma que a palavra também deriva do francês, o verbo *loger,* que significa acomodar, alojar.

**Fase II — do início do século XX até a década de 50:** Fase influenciada pelo movimento da racionalização do trabalho uma vez que a produção em massa necessitava de grandes quantidades de matérias-primas para atender à expansão dos mercados. A segunda guerra mundial proporcionou enorme avanço na área da logística, devido à necessidade estratégica de movimentação de pessoas e suprimentos de guerra em cenários distintos – Europa, Norte da África e Ásia.

**Fase III — década de 50 até o início dos anos 60:** Nessa fase se destaca a tecnologia (surgimento do computador e progresso dos meios de comunicações) e a evolução do pensamento organizacional, sob a liderança do movimento sistêmico da administração. A evolução da visão sistêmica identifica a necessidade de integração da logística durante o estabelecimento do plano estratégico da empresa. A concepção de agregação de valor ao produto através da prestação de serviços ao cliente é destacada, e as empresas passam a incluir conceitos de desempenho ligados à prestação de serviços, integrando a logística às atividades de manufatura e de marketing.

**Fase IV** — **anos 60 até o final da década de 70:** O ambiente corporativo é influenciado por uma nova realidade: o marketing consolida-se e passa a exercer pressão sobre a produção; o processo de manufatura ganha importância estratégica; a concorrência externa vem despertar as empresas para um novo conjunto de transformações mundiais. Operar de forma integrada agrega vantagens competitivas; o foco volta-se para os materiais, estoques e compras, que passam a operar integrados com as atividades de transporte e distribuição física.

**Fase V — década de 80 até o início dos anos 90:** Os processos de administração aplicados nesse período (customização, qualidade, *just in time*, gestão estratégica etc.) dão ênfase à logística no planejamento estratégico das organizações, que assume uma função de coordenação e integração das atividades de diferentes áreas.

**Fase VI – Do início dos anos 90 até o momento presente:** a logística torna-se integral, com o indispensável apoio dos sistemas informatizados de gerenciamento integrado (ERP’s), passa a ser considerada no processo de comprar, no processo de produzir, no processo de vender, no processo de entregar e nos processos reversos de pós-consumo e pós-venda. A logística de comprar considera a relação com os fornecedores, a logística de produzir considera a relação com os fatores de produção e a logística de vender e distribuir considera a relação com os clientes e consumidores. A logística dos processos reversos considera a relação com os entes

acima mencionados, no entanto, como o nome mesmo afirma, no sentido reverso. Esta abordagem permite a consolidação do conceito de SCM - *Supply Chain Management,* que nada mais é do que o gerenciamento da cadeia de suprimentos de forma abrangente e integrada.

Definindo conceitos

A área de logística é rica em terminologias muito específicas, cabendo destacar algumas muito em particular, para o melhor entendimento do assunto:

“A Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem eficientes e de baixo custo de matérias primas, estoque em processo,

produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de origem ao ponto de

consumo, com o objetivo de atender aos requisitos dos clientes”. *(Council of Logistics Management).*

“A logística é a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos desde a fonte até o usuário final”. (Ronald H. Ballou).

“A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura, atendendo os pedidos a baixo custo”. (Martin Christopher).

*Supply Chain Management* – SCM – Processo de integração que combina as funções da logística clássica de distribuição física e o gerenciamento de materiais com a compra de matérias-primas e/ou componentes, tecnologia de informações e as funções de planejamento estratégico. Envolve questões fundamentais relacionadas às estratégias, estrutura organizacional, tomada de decisão, administração de recursos e funções de suporte. Neste processo um conjunto de organizações mantém relações mútuas do início ao final da cadeia, criando valor na forma de produtos e serviços, desde os fornecedores até o consumidor final. Integra todos os processos industriais e comerciais, dos fornecedores ao consumidor final, gerando produtos, serviços e informações que resultam em agregação de valor para o cliente.

**A logística nas empresas**

Logística: uma ferramenta importante

O profissional de logística empresarial estuda como prover, de forma eficiente, a lucratividade **(1)** nos serviços de distribuição ao cliente, **(2)** no fluxo de materiais dentro da empresa, **(3)** no planejamento de compra, passando pelo controle e organização de estoques de matérias-primas e produtos acabados, **(4)** no planejamento de controle da produção, e **(5)** no controle de transporte de embalagens. Vamos analisar?

Quando uma empresa é constituída, a **demanda** pelos seus produtos ou serviços estão localizados normalmente em uma área ampla, porém distante do consumidor final. Infelizmente é o que acontece. Ao planejar uma empresa, o empresário deve buscar **(1)** um local onde obtenha matéria-prima mais em conta e com qualidade, **(2)** mão de obra mais qualificada e barata e **(3)** incentivo fiscal por parte do governo. Por isso a logística é fundamentalmente vital para o negócio, isso porque ajudará a organizar todas as questões de fluxo de mercadorias, ou seja: Quando mandar? De que forma mandar? Quanto mandar?

Essas serão algumas das questões que o profissional de logística responderá

para que tenha equilíbrio entre o que se gasta em relação ao que se fatura. É uma busca constante por reduzir preços e melhorar a qualidade.

Logística e a empresa

Em uma empresa, a logística surge com a necessidade de se organizar o fluxo de produtos e serviços. Nesse momento você deve estar pensando: Mas isso é óbvio! Concordo, porém devemos refletir sobre o seguinte: Será que toda a empresa tem essa organização eficiente e integrada? Será que toda empresa está pensando em todas as possibilidades do negócio ou pensa somente em reduzir custos a qualquer preço, mesmo que ocasione perda de qualidade? Uma organização empresarial que tem compromisso com a qualidade, com a satisfação do cliente e com preço justo, tem como base de sua administração um bom planejamento logístico, uma vez que isso leva a um fluxo de materiais mais racional, ou seja, desde o momento da compra de matéria - prima até a entrega do produto acabado ao cliente, tudo é planejado para se evitar desperdício de tempo e dinheiro.

O grande problema das empresas hoje é querer reduzir seus custos a qualquer preço. Infelizmente isso não é logística e muito menos constitui o pensamento de um profissional da área. É comum nos depararmos com situações

onde um profissional não especializado foi colocado para exercer uma função que necessita de conhecimentos na área de logística. Quando isso ocorre fatalmente tal empresa passará por um **processo de consultoria**, para que possa rever melhor os motivos pelos quais os negócios não vão bem e o lucro está diminuindo consideravelmente.

Globalização

A importância da logística atinge níveis globais, uma vez que temos um mundo completamente interligado. Graças à globalização é possível entrar em um *site* e comprar um produto que esteja em outro país sem maiores problemas, e este será entregue em um prazo determinado. Isso nos mostra que os conceitos de logística e a sua necessidade ultrapassam a fronteiras.

Na economia mundial, os países desenvolvidos podem ser considerados modelos no que diz respeito à organização logística de suas empresas. Porém a organização logística empresarial não surte efeito por simples planejamento da própria instituição, o governo deve estar bem alinhado com esses objetivos, uma vez que é o principal responsável pela infraestrutura que dará suporte a todos que operam naquela região.

Você deve estar se perguntando: onde o governo influencia no planejamento

de uma empresa, principalmente no que diz respeito à logística? Na verdade, o governo é o principal responsável por manter de forma satisfatória as vias de transporte em condições de uso.

O transporte é a base para que um planejamento empresarial dê certo. O empresário sempre necessitará adquirir matéria-prima e transportá-la até suas instalações. A necessidade de enviar ou de buscar a mercadoria é outro ponto que fica evidente a correta operação de vias de transporte seja ela qual for. Como o governo é o responsável por mantê-las em condições de uso, estamos falando de uma parceria, mesmo de forma indireta.

Resumo:

A logística empresarial é responsável por planejar desde a compra da matéria- prima, o armazenamento, a escolha das embalagens e a forma como o produto chegará até o cliente. A organização e integração dos setores da empresa é algo fundamental e de responsabilidade de um profissional da área de logística. Entretanto, nada pode ser feito se o governo não assumir sua responsabilidade com a infraestrutura viária, que é o suporte para o trabalho da Logística.

**O comércio e a logística**

A logística no comércio

Já vimos quão importante é a logística nas empresas e indústrias. Para o comércio, a logística é considerada fundamental por diversos fatores. Primeiramente, vale frisar que o comércio é o cliente direto de muitas empresas. Como assim? Por exemplo: Onde você compra iogurte? Muito provavelmente, responderá que é no mercado, salvo em algumas exceções. Então pense comigo, a indústria de iogurte, tem como seu cliente o mercado. O produtor não vende diretamente para você, ele vende para o estabelecimento onde os clientes adquirem. Você é o cliente final, mas o mercado é o cliente direto de quem fabrica.

Agora, vamos entender onde entra a logística nisso. Se você compra em um local de varejo, significa que esta empresa depende diretamente da distribuição do produtor, que neste caso é o fornecedor. Este por sinal depende diretamente do cumprimento de prazos de entrega para que tenha o produto disponível para você. Este é um ponto onde a logística atua de forma direta no comércio.

Podemos destacar, também, o estoque dos mercados com outro ponto onde

a logística tem importante papel no comércio. A organização do processo de estoque envolve não apenas o controle do que entra e do que sai, mas também as informações necessárias para a solicitação de mais pedidos. Isso sem mencionar a necessidade de controle de temperatura de alguns produtos. Um comércio onde a logística é bem estruturada, muitas vezes, tem seus produtos em melhores condições e com preços justos.

Estímulo ao comércio

Quando afirmamos que os estabelecimentos que têm **processos logísticos** bem organizados, planejados, e possuem melhores condições de preços significa que o custo logístico dele é reduzido.

Custos logísticos representam um fator chave para o estímulo do comércio. Vamos pensar em uma situação mais globalizada. O que estimula o comércio entre países e regiões? Muito provavelmente será o custo. Às vezes o custo de produção em uma determinada região ou país pode compensar os custos logísticos necessários para o transporte entre regiões. Quando mencionamos custos de produção, estamos falando de tudo aquilo que é gasto por uma empresa para produzir. Nesta conta é necessário levantar realmente tudo, por exemplo:

• Impostos;

• Mão de obra;

• Preço da matéria-prima;

• Contas para manter a infraestrutura: luz, água, telefone, etc;

• Gastos com insumos: papel, computadores, bobina de fax, etc;

• Equipamentos;

• Embalagens;

• Transporte.

Esses são apenas alguns exemplos do que se deve levar em conta na hora de chegar ao valor de quanto o empresário gasta para produzir, ou seja, o custo de produção. Note que diversos pontos do que se necessita para produzir, podem ter seus custos reduzidos pela logística. Neste caso podemos destacar os custos que envolvem pedidos de compra de matérias-primas, armazenamento, transporte, pessoal e embalagem.

Resumo:

A logística tem grande influência no comércio, uma vez que proporciona uma redução nos custos operacionais e, consequentemente, uma melhora nos níveis de serviços e possível baixa nos preços repassados ao consumidor. Os processos logísticos que mais influenciam o comércio são: Estoques, Transporte, Armazenagem, Compras, entre outros.

Atividades base da logística

A logística é composta por diversas atividades. As atividades primárias da logística são:

• Transportes; • Manutenção de estoques; • Processamento de pedidos.

As três atividades são consideradas bases da logística ou porque contribuem com a maior parcela do custo total da logística, ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística. Estamos falando da representativa

dessas atividades em relação ao que se gasta dentro de uma cadeia logística. Em valores aproximados podemos dizer que o item Transporte consome cerca de 45% a 50% de tudo que uma empresa gasta com logística. É importante ressaltar neste momento que isto não é uma fatia de tudo que a empresa gasta, e sim do que ela gasta com logística.

Quando falamos em gastos com a cadeia logística, é importante reconhecer que a manutenção do estoque representa de 35 a 45% uma fatia dos recursos destinados a logística, tornando o estoque junto com o transporte, o processo logístico no topo da lista dos mais caros para a empresa.

O processamento de pedidos ou o sistema de informações representam entre

as atividades primárias a que despende o menor custo, pois representam de 1 a 3% de tudo que uma empresa gasta com logística. Neste caso, você deve estar se perguntando: Se representa uma fatia tão pequena por que é considerada uma atividade primária? Porque ela representa um conjunto de processos e setores integrados. Assim, a necessidade desta integração é garantida pelo sistema de informação implantado na empresa. A importância dentro do contexto logístico é muito grande. Por isso é considerada atividade primária pela grande maioria dos autores e empresas do ramo ou que dependam da logística.

A relação entre as atividades primárias

Segundo Ronald Ballou, importante autor de livros na área de logística, as três atividades primárias da logística podem ser colocadas em perspectiva notando-se sua importância naquilo que pode ser chamado de “ciclo crítico de atividades logísticas.” O tempo requerido para um cliente receber um pedido depende do tempo necessário para entregar o pedido. Lembrando sempre que o principal objetivo é prover no tempo correto e de forma íntegra a mercadoria ao cliente, observando a otimização de serviços visando à redução de custos e melhoria nos serviços.

Resumo

A logística possui um trio de atividades consideradas a base da logística. São conhecidas como atividades primárias: Transporte, Manutenção de Estoques e Processamento de Pedidos. A integração entre essas três atividades é fator crítico para que uma cadeia logística tenha um serviço adequado.

Fonte: Paura; Glávio Leal. Fundamentos da Logística (2012). Souza; Rubens. Gerenciamento de Logística (2017).