

**Introdução a Logística: Uma abordagem prática sobre os
processos de operações nas organizações públicas**

MBA em Gestão Empresarial, Logística e Qualidade

Faculdade UniBF

Thomás Antônio Silva Fioreze

Tecnólogo em Marketing (UNINTER)

Pós Graduação – MBA em Marketing Executivo (Faculdade FARESE)

Licenciado em Geografia e História (Faculdade UniBF)

Pós Graduação em Administração e Inspeção Escolar (Instituto Pedagógico Brasileiro)

RESUMO

O uso de ferramentas estratégicas pela administração permite que as organizações tenham melhores resultados operacionais nas políticas públicas de curto a longo prazo. O uso da estratégia na administração foi mais uma das formas de se buscar vantagem em um mercado altamente competitivo. Na administração, com viés em planejamento estratégico, afirma-se que se deve transformar as ameaças (externas) em oportunidades (externas), ou seja, a ameaça representada pelo fornecedor (inconstância) na oportunidade (parceria) com o fornecedor. Isto exige uma mudança radical na maneira de se ver a relação entre a instituição pública e fornecedor. Se analisarmos o que um fornecedor objetiva, veremos que pode ser o crescimento de seu faturamento, outro objetivo pode ser a diminuição do custo de vendas, que pode ser obtido pela diminuição do tamanho da carteira de clientes. Da mesma forma que o fornecedor tem seus objetivos estratégicos o governo também os tem: rapidez, confiabilidade, flexibilidade, qualidade e custos.

Palavras-chave: Administração. Estratégia. Mercado. Planejamento. Vendas.

ABSTRACT

The use of strategic tools by the administration allows organizations to have better operational results in public policies in the short and long term. The use of strategy in administration was one more way to seek advantage in a highly competitive market. In administration, with a bias towards strategic planning, it is stated that threats (external) must be transformed into opportunities (external), that is, the threat represented by the supplier (inconstancy) into the opportunity (partnership) with the supplier. This requires a radical change in the way of seeing the relationship between the public institution and the supplier. If we analyze what a supplier has as its objective, we will see that it can be the growth of its billing, another objective can be the reduction of the cost of sales, which can be obtained by reducing the size of the customer portfolio. Just as the supplier has its strategic

objectives, the government also has them: speed, reliability, flexibility, quality and costs.

Keywords: Administration. Strategy. Marketplace. Planning. Sales.

INTRODUÇÃO

Se os custos são um problema para as organizações públicas, a redução do tamanho dos estoques e a melhoria no processo de compras, sem prejudicar a operação, é um objetivo a ser conquistado. Uma das formas de se diminuir o tamanho dos estoques é eliminar a incerteza do reabastecimento, ou seja, aumentando a confiabilidade da entrega do fornecedor. Outra forma é aumentando a rapidez da entrega, mas isto também pode significar aumento de custos. Se o fornecedor pode ser mais flexível na entrega esta também é um ponto que permite ganhos ao estado. A qualidade do produto entregue também reduz os estoques, pois se pode trabalhar com qualidade assegurada e desta forma os estoques podem ser menores e conseqüentemente os custos.

Os custos devem ser observados não de forma pontual e isolada como preço por unidade comprada, mas se deve enxergar o valor total, que envolve todas as perdas decorrentes da falta de flexibilidade, da falta de confiabilidade, da falta de qualidade, da baixa rapidez e os custos sociais como a poluição e o excesso de consumo de energia. Desta forma, as organizações sejam elas públicas ou particulares, podem negociar sobre uma base mais clara e objetiva. Um fornecedor pode ter a sua carteira de pedidos para uma organização pública aumentada enquanto o governo pode obter produtos com maior confiabilidade na entrega. Assim se estabelece uma relação de parceria ganha-ganha.

A gestão de compras pode e deve desenvolver os fornecedores utilizando as boas práticas de sua organização como, por exemplo, um sistema da qualidade e um sistema de informações eletrônicas. Muitos fornecedores trabalham com pouca tecnologia ou ainda com controles manuais e arcaicos. Essa prática inviabiliza a eficácia no controle de custos e conseqüentemente aumenta os riscos de perdas.

Logística e Cadeia de Suprimentos

A Logística não é algo nada novo. A logística é bastante antiga e tem características militares. Antes de se entrar em guerra com outro reino os senhores da guerra mandavam espiões na frente que estudavam o território inimigo. Um grupo de batedores seguia logo após para preparar o território, para receber os responsáveis pelas estruturas de apoio, barracas, cozinhas, fortificações e somente depois o grande exército se movia em segurança. Era preciso provisionar o exército para se assegurar o êxito da campanha.

Imagem 1: O dia D, Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945)



A arte da guerra ganhou velocidade e dinamismo durante a segunda guerra mundial com a blitzkrieg alemã também conhecida por “guerra relâmpago”. O objetivo era invadir com o exército rapidamente para não dar tempo de reação ao oponente. Com isto os processos logísticos militares se aceleraram significativamente. O fator tempo passou a ser decisivo na conquista. Com o fim da II guerra mundial os exércitos foram fortemente desmobilizados.

A influência militar na administração pode ser atribuída como um ponto de partida para o aprimoramento desta prática nas modernas organizações. No pós guerra as organizações adotaram práticas militares em seus processos administrativos. O conceito atual de logística envolve questões diferentes: onde antes haviam exércitos em guerra, hoje temos organizações públicas ou privadas tentando chegar aos seus beneficiários (clientes). O objetivo não é conquistar o território alheio, mas sim atender ao beneficiário rapidamente. A logística posiciona os produtos (itens) para uso dos beneficiários. Outra questão da nova logística é atuar para criar valor para o beneficiário. Criar valor para o beneficiário é um dos objetivos da gestão pública. Este não é um curso sobre políticas públicas, porém a existência da logística como a temos hoje é decorrente deste pensamento.

A logística deve estar ligada diretamente as políticas públicas e se traduzir em ações necessárias para que estas políticas se realizem, isto cria valor para os beneficiários. As ações logísticas viabilizam os desejos dos beneficiários. Tenha em mente que as organizações devem ser vistas como um sistema complexo e as boas práticas de gestão obtidas devem ser usadas no atendimento aos beneficiários, assim o resultado será melhor para o sistema. Ver a organização como um sistema significa ver a interrelação entre cada uma das partes de uma organização, compreender que um efeito produzido sobre uma parte produz resultados sobre outras partes. Complexo significa que uma organização é feita de diversas partes e que a constituição destas partes não é simples.

Competências e habilidades

Embora sejam empregados como sinônimos competência e habilidade são diferentes: Habilidade é a capacidade de executar alguma operação como, por exemplo, andar de bicicleta, emitir um pedido de compras, ou escrever (copiar) uma carta. O habilidoso sabe apenas executar uma ação. Competência se situa num patamar acima, a competência exige uma formação maior do indivíduo e o resultado da ação do mesmo também é superior. É competente quem sabe executar uma ação e sabe por que deve ser feito daquela maneira e não de

outra. É competente quem sabe ensinar alguém a desenvolver uma habilidade. O competente sabe julgar e decidir pela melhor resposta a um problema.

A Logística exige um profissional em constante aprendizagem. Competência em logística significa atender aos beneficiários, conforme o grau de serviço acordado. Uma organização é competente em logística se na avaliação de seu beneficiário ela fornece um serviço superior, de forma contínua ao menor custo possível. Uma maneira de se medir a competência logística de uma organização é por meio da capacidade que esta organização tem de criar valor para o beneficiário. Criar valor significa entender e atender sua necessidade.

De uma forma resumida ser competente logisticamente significa cuidar dos aspectos do beneficiário como se fossem seus, com eficiência e eficácia. Partindo da ideia que uma organização pública é um sistema, a logística deve ser integrada na organização e as suas ações devem ser articuladas para o atendimento das necessidades de seus beneficiários.

Gerenciamento de transportes

O serviço de transporte é a parte mais visível em uma operação logística, se você sair na rua de sua cidade ou na estrada, ou mesmo em um aeroporto ou em uma estação de trens de cargas, verá anúncios e propagandas sobre os serviços logísticos. É também a área da logística de mais fácil apuração de custos.

O serviço de transporte também concentra os maiores custos logísticos e por esta razão, seu controle deve ser mais próximo e continuamente aperfeiçoado. A estratégia de gestão de custos está diretamente relacionada com a característica dos veículos transportadores e o nível de serviço acordado com o beneficiário. Um nível de serviço mais baixo pode significar adotar um modal de transporte mais econômico (lento), como o marítimo e um nível de serviço mais elevado pode significar a opção pelo transporte aéreo (rápido) que é significativamente mais caro. Níveis de serviços diferentes podem significar

serviços de atendimento básico, serviço perfeito e serviço de valor agregado. Conseqüentemente a apropriação de custos varia.

Imagem 2: Veículos



A relação custo benefício de um nível de serviço deve ser maximizada sem afetar a qualidade percebida pelo beneficiário. A rede de transporte ferroviário brasileira se mostra de certa forma rígida e inflexível. O transporte ferroviário permite o transporte de grandes quantidades de materiais a baixos custos. O transporte rodoviário é muito mais flexível alcança uma capilaridade muito grande, porém há um custo superior. Combinar os modais ferroviário e rodoviário parece uma solução muito interessante do ponto de vista logístico. A combinação de diferentes modais permite economias significativas nas operações logísticas.

Sistemas de informação para transportes e restrições de tráfego

A moderna logística se vale de apoio informacional para manter o controle, sobre a movimentação de materiais para efetuar o rastreamento das cargas, prevenir contra furtos, e oferecer aos beneficiários, informações sobre o transporte. Não seria possível conceber a moderna logística sem o apoio informacional.

As grandes cidades estão enfrentando dificuldades com as condições de trânsito. Esse fato causa conseqüentemente dificuldades aos sistemas de

transportes logísticos. As restrições ao tráfego de caminhões nas áreas centrais obrigaram as organizações a estabelecerem os depósitos (armazéns) nas periferias das cidades e próximos aos eixos rodoviários. Isto determina que as operações sejam necessariamente feitas por dois tipos de veículos, os de grande porte atuando entre cidades e ficando restritas as zonas periféricas e os de veículos de pequeno porte para tráfego nas regiões centrais

Gerenciamento de depósitos e plano de estocagem

Outro grande ponto de apoio aos processos logísticos são as estruturas de depósitos (armazenagem). Os depósitos flexibilizam a trabalho logístico e suportam os elevados padrões de nível de serviço ao beneficiário. Os princípios operacionais de armazenagem nos depósitos são decorrentes do: projeto de rede, da tecnologia de manuseio e do plano de estocagem.

Guardar os produtos nos armazéns exige do gestor público conhecimento adicional. Deve ser elaborado um plano de estocagem para os produtos. O plano permite alocar produtos conforme determinadas características conhecidas tais como: dimensão (forma espacial), peso, densidade, valor e sazonalidade de abastecimento como, demanda dependente ou demanda independente. O plano de estocagem considera também as características físicas do prédio do armazém de forma que favoreça os trabalhos.

Um depósito dentro de uma região urbana estará limitado por alguns fatores como: a velocidade dos veículos de transporte, tipo do veículo (algumas cidades impedem que caminhões grandes trafeguem na região central), ao crescimento urbano. Cidades com grande crescimento como São Paulo impedem que os depósitos sejam ampliados por falta de espaço. O local do depósito também tem de considerar o tipo de mão de obra a ser empregada e os serviços locais necessários e disponíveis tais como bancos, comércio, restaurantes, hospitais, postos policiais e de postos combustíveis.

Legislações municipais e estaduais também podem ser restritivas a ponto de causar sérios transtornos às operações logísticas como com líquidos inflamáveis, materiais tóxicos, patogênicos ou radioativos. Um depósito deve ter

em seu projeto a previsão de área para expansão. É comum se ocupar áreas livres de 3 a 5 vezes superiores a área construída inicialmente. Em alguns casos é necessário um tipo de solo e de piso que suportem grandes pesos como nas indústrias de base.

Imagem 3: Armazém



Movimentação de materiais

Além de proteger os produtos, um armazém tem por função armazenar e facilitar a movimentação dos produtos. A movimentação de materiais deve levar em conta as características físicas dos produtos, a tecnologia disponível, os custos e seus beneficiários. Para que o sistema logístico tenha ganhos que se reflitam para a organização e para seus beneficiários é preciso o uso intenso de tecnologia. A criatividade nas operações e a busca por soluções alternativas tem se mostrado como o maior e melhor desafio para os operadores logísticos.

A movimentação exige cuidados com segurança, pois a possibilidade de acidentes é grande. Os veículos de carga exigem operadores certificados e habilitados. Os operadores devem conhecer os primeiros socorros, assim como operar os equipamentos de segurança. Um armazém pode funcionar 24 horas

por dia e necessita de operadores, supervisores, pessoal de manutenção, pessoal de segurança, primeiros socorros e de serviços de alimentação.

O emprego de mão de obra feminina é uma realidade nesta área. As mulheres tem tido melhor desempenho do que os homens na operação de máquinas. Ergonomia Outro grande dilema de gestores está entre decidir adaptar o homem ao ambiente ou adaptar o ambiente ao homem. O corpo humano é frágil e deve ser cuidado. A movimentação de materiais potencializa a ocorrência de acidentes. A postura ao apanhar cargas manualmente deve ser fonte constante de preocupação dos gestores. Várias doenças ocupacionais são decorrentes de descuidos ou de falta de informação. Entre as doenças mais comuns, estão as lombalgias, podendo chegar ao extremo de causar afastamento ou mesmo aposentadoria precoce.

Tecnologias de movimentação e manuseio as tecnologias empregadas na movimentação e no manuseio dos produtos devem permitir o menor número de operações possíveis, de forma a diminuir a interferência humana. Alguns armazéns são robotizados, assim podem operar sem que haja operação manual. Outros equipamentos são utilizados na movimentação interna nos armazéns. É possível encontrar desde esteiras transportadoras, prateleiras, pás carregadeiras, guinchos, pontes rolantes, empilhadeiras entre outros.

O uso de sistemas de etiquetas com leitores de códigos de barra facilita as operações, pois aumenta a velocidade e diminui os erros permitindo operações mais seguras. Sistemas de transmissão por rádio frequência e outros dispositivos de comunicação, facilitamos processos evitando que os operadores retornem para buscar por informações. A variedade tecnológica disponível atende aos mais elevados níveis de serviço, favorecendo o resultado operacional do armazém.

CONCLUSÃO

Fica claro que as organizações públicas, podem otimizar os seus métodos de operações em relação a seus processos logísticos, aumentando seus níveis de produção e conseqüentemente levando mais qualidade de vida às pessoas

que utilizam os serviços em diversos setores, como por exemplo, em áreas da saúde, educação, segurança, lazer, transporte e infraestrutura.

Fica evidente que novas políticas públicas voltadas à praticidade destes serviços, pode adequar ainda mais o funcionamento dos mesmos, pois, o resultado pode ser uma maior praticidade na implementação das práticas operacionais logísticas. A tecnologia também é uma grande aliada, com recursos cada vez mais sofisticados à disposição, uma grande transformação positiva pode ser alcançada. A mão de obra qualificada também se torna indispensável, uma vez que é por meio dela que os gatilhos de toda esta engrenagem produtiva serão acionados e colocados em pleno funcionamento.

Com todos estes aspectos sendo observados, as organizações, de maneira geral, podem obter uma consistência absoluta em suas operações, e cada vez mais, poderá analisar o desempenho das suas atividades com mais precisão, e assim, planejar estrategicamente ações voltadas a otimização de seus serviços, resultando não só em economia de recursos e lucratividade, mas também do aumento da produção por parte de seus colaboradores e da satisfação daqueles que se beneficiam dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARTINS, P. G; CAMPOS, P. R. **Administração De materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

TADEU, H. F. B. **Gestão de Estoques, fundamentos modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. Versão Português-Br: Editora Cengage Learning, 2010.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

DIAS, M. A. **Introdução à Logística, fundamentos, práticas e integração.**
Editora Atlas, 2016.