

Operação do Sistema Logístico

- É responsabilidade da operação do sistema logístico definir a estrutura interna na empresa, que deverá controlar o fluxo de bens e serviços e planejar as atividades logísticas.



FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Organização do esforço logístico

- Estrutura matricial de uma organização – poderá gerar problemas no reconhecimento das linhas de responsabilidade e de autoridade.
- Problema atual -> colocar pessoas responsáveis pelas atividades logísticas na empresa em posições que estimulam a coordenação entre essas atividades. (responsabilidade x autoridade)



A organização pode ser uma ferramenta eficaz para a operação do sistema.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Organização do esforço logístico

Necessidade de organização

A logística é uma função vital que deve ser executada por virtualmente qualquer tipo de empresa. Isto implica alguns arranjos organizacionais, sejam eles formais ou informais.

Resolução de conflitos - Uma forma tradicionalmente empregada pelas empresas é agrupar suas atividades em torno das três funções básicas, ou seja, finanças, manufatura e marketing. Do ponto de vista logístico, este tipo de estrutura resultou na fragmentação de suas diversas subfunções entre as três funções básicas, cujos propósitos são essencialmente diferentes dos objetivos logísticos.

Por exemplo, a responsabilidade pelo transporte podia recair na produção, o estoque ficaria dividido entre as três áreas e o processamento de pedido com marketing ou finanças. Todavia, o principal interesse de marketing poderia ser a maximização do lucro, a manufatura estaria preocupada em produzir com o mínimo custo unitário e finanças desejaria minimizar os custos de capital da empresa.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Organização do esforço logístico

▪ Necessidade de organização

- **Resolução de conflitos** - O conflito de interesses pode resultar na operação subótima do sistema logístico - de tal maneira que mesmo a eficiência da firma como um todo pode sofrer.

Por exemplo, marketing poderia desejar entregas rápidas para apoiar suas vendas, enquanto a manufatura, caso fosse responsável pelo transporte, desejaria rotas de mínimo custo. A menos que existam iniciativas para alcançar soluções de compromisso entre as diversas linhas funcionais, é provável que a solução de balanço ótimo entre custo e serviço logístico nunca se realize. É necessário existir algo, em nível de estrutura organizacional, que faça a coordenação dessas decisões.

Vendas x Produção



FACCAMP
MBA - Eng. Logística

Organização do esforço logístico

▪ Necessidade de organização

- **Administração** - Providenciar uma estrutura organizacional específica para as atividades logísticas significa definir as necessárias linhas de comando e responsabilidade, que vão garantir que o movimento dos bens conforme os planos e que os replanejamentos sejam realizados quando preciso.

Deve existir um *administrador* para a logística. As áreas de processamento de pedido, transporte e armazenagem podem ser bem supervisionadas individualmente, mas geralmente é preciso um gerente para coordenar estas atividades combinadas.

Apenas o gerente **tem escopo suficientemente amplo** para balancear as operações, de maneira a alcançar o mais alto nível de eficiência.



FACCAMP
MBA - Eng. Logística

Organização do esforço logístico

▪ Necessidade de organização

- **Importância da logística** - Quanto maior for o custo logístico, maior será a atenção oferecida à organização e estruturação da logística.

Além disso, a necessidade de um tipo particular de estrutura organizacional depende bastante dos locais onde o custo logístico acontece e onde as necessidades de serviço logístico são maiores. A organização pode centrar-se na administração de materiais, na distribuição física, ou em ambas (logística).



FACCAMP
MBA - Eng. Logística

Alternativas organizacionais

- Existem algumas alternativas básicas do tipo de organização, que são classificadas como:



Nenhum destes tipos é dominante nas empresas e nenhum deles é mais empregado do que o outro em organizações de mesmas características.

A estrutura organizacional da logística é muitas vezes sensível às personalidades peculiares dentro da empresa, às tradições organizacionais e à importância das atividades logísticas.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

- Organização informal:**

O principal objetivo da organização logística é alcançar coordenação entre suas diversas funções. Se houver apoio dentro da empresa, esta coordenação pode ser conseguida de modo informal. Estes arranjos informais normalmente não exigem alterações na estrutura organizacional vigente, dependendo da coerção ou persuasão para atingir coordenação e cooperação.

Para empresas com setores organizacionais separados para funções de transporte, controle de estoque e processamento de pedidos, pode-se criar um sistema de incentivos para auxiliar a coordenação. Costuma ser um dos principais instrumentos de controle das firmas, transformado num mecanismo de apoio à cooperação eficaz.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

Criar comitês de coordenação é outra maneira informal de organizar a função. Estes comitês são formados por membros de cada uma das áreas logísticas mais importantes. Ao criar um canal de comunicação, a coordenação das atividades é facilitada.

A revisão das decisões e operações logísticas pelo principal executivo da companhia é uma forma eficaz de incentivar a coordenação. A alta administração fica numa posição privilegiada para identificar facilmente qualquer decisão subótima na organização.

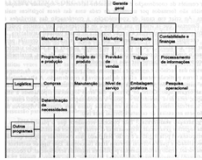
Como os gerentes das áreas logísticas reportam-se à alta administração, esta deve incentivar e apoiar a coordenação e a cooperação entre as atividades interfuncionais.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

Organização semiformal:

Este conceito reconhece que o planejamento e a operação da logística geralmente seguem as diversas funções da estrutura organizacional. O responsável pela logística é então designado para coordenar projetos que são de sua especialidade e que envolvem diversas áreas funcionais. Este tipo de estrutura é chamada *matricial*.



FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

Organização semiformal:

Numa organização matricial, o gerente de logística é responsável pela totalidade do sistema de movimentação e armazenagem, embora não tenha autoridade direta sobre as atividades componentes da logística. A estrutura organizacional tradicional da empresa permanece intacta.

Entretanto, o gerente de logística divide a autoridade e o centro de custos com o gerente de linha de cada área. As despesas incorridas devem ser justificadas por cada departamento funcional, assim como os problemas logísticos, formando a base para a cooperação e a coordenação.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

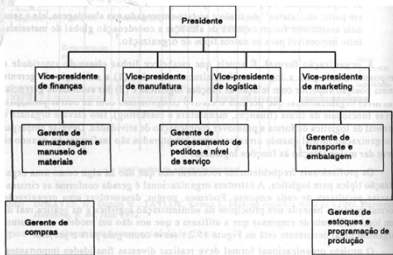
Organização formal:

É aquela que estabelece linhas claras de autoridade e responsabilidade para a logística. Normalmente, envolve (1) a colocação de gerente numa posição superior com relação às funções logísticas e (2) dar autoridade gerencial em nível organizacional que permita o efetivo compromisso com as outras principais áreas funcionais da firma (finanças, manufatura e marketing).

Isto eleva e organiza o pessoal de logística de forma a promover coordenação de atividades. Deve-se empregar a organização formal quando arranjos menos estruturados são ineficazes ou quando se deve dar maior atenção às funções logísticas.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

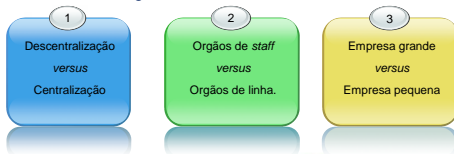


FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

▪ Posicionamento organizacional:

O tipo de estrutura deve ser a primeira consideração do projeto organizacional; em seguida, deve-se posicionar as funções logísticas para se obter a maior *eficácia* administrativa. Este posicionamento refere-se basicamente à colocação dessas funções na estrutura organizacional.



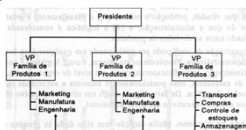
FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

▪ Descentralização e centralização:

Uma das controvérsias permanentes na organização de grandes empresas é se suas funções devem ser agrupadas próximas à alta administração ou dispersas pelas divisões.

Uma organização centralizada agrupa todas as atividades logísticas em nível corporativo, de forma a atender todos os agrupamentos de produtos.

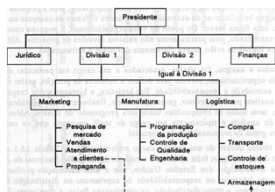


FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

Descentralização e centralização:

Por outro lado, a organização descentralizada da logística coloca esta responsabilidade em nível de grupo de produtos ou de divisão.



FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

Descentralização e centralização:

Deve-se estabelecer uma organização logística separada para servir cada divisão.

Existem vantagens óbvias nos dois tipos de posicionamento, e diversas empresas misturam as duas formas, procurando combinar suas vantagens. A principal razão para usar centralização é manter alto grau de controle sobre as funções logísticas, além dos benefícios de escala conseguidos ao se concentrar todas as funções logísticas.

A descentralização da organização logística -> respostas mais rápidas e mais adaptadas às necessidades dos clientes do que no caso centralizado.

A descentralização faz bastante sentido no caso de se manter linhas de produto com características de marketing, logística e manufatura muito distintas.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

Órgãos de staff e de linha:

Algumas empresas não organizam a logística para que esta tenha responsabilidade direta ou de linha sobre a movimentação e a armazenagem de bens. Consideram mais satisfatório estabelecer uma organização de assessoria ou *staff* para a logística.

Um órgão assessor pode ser uma boa solução quando:

- (1) um órgão de linha poderia causar conflitos desnecessários entre o pessoal já existente;
- (2) as atividades logísticas são menos críticas do que vendas, produção e outras;
- (3) o planejamento é relativamente mais importante do que a administração;
- (4) a logística é considerada como serviço compartilhado entre as divisões de produtos.

Frequentemente, porém, o *staff* logístico é colocado próximo à alta administração. Como executa um papel de assessoria, esse posicionamento aumenta a autoridade indireta exercida pelo pessoal de logística.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Alternativas organizacionais

Empresas grandes e empresas pequenas:

Muita atenção tem sido dada às grandes empresas, com muitas divisões. É reconhecido que os pequenos empreendimentos têm tantos problemas logísticos quanto os grandes. A função logística é para empresas pequenas é mais importante, pois não consegue beneficiar-se de descontos para grandes volumes de compras ou de frete, como faz uma empresa maior. Do ponto de vista organizacional, a pequena companhia é do tipo centralizado. As funções logísticas estão menos claramente definidas e estruturadas.



FACCAMP
MBA - Eng. Logística

Alternativas organizacionais

Títulos e cargos:

Os títulos, associados a um cargo em particular dentro da hierarquia organizacional, servem para:

- (1) definir a natureza da posição;
- (2) nível de autoridade e responsabilidade.

Em logística, a hierarquia dos cargos geralmente são: analista, supervisor, gerente, diretor e, finalmente, vice-presidente. A posição de analista é tipicamente um cargo de *staff* enquanto que os outros têm diferentes graus de responsabilidade gerencial.

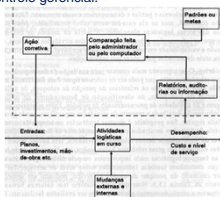


FACCAMP
MBA - Eng. Logística

Controle do esforço logístico

Função de controle na administração logística -> consumo de produtos e serviços, custos, requisitos de nível de serviço, restrições legais, tudo pode mudar com o passar do tempo.

Se os objetivos logísticos de custo e serviço devem ser atingidos, então o desempenho do sistema deve ser mantido dentro do planejado. Esta é a responsabilidade do controle gerencial.



FACCAMP
MBA - Eng. Logística



Controle do esforço logístico

Enquanto o sistema logístico estiver produzindo os níveis de custo e de serviço conforme planejados, não é necessário tomar nenhuma ação para ajustar as atividades. O instante de agir é determinado pela comparação do desempenho medido com padrões ou metas pré-estabelecidos.

Este processo pode ser descrito por três itens: (1) padrões e metas; (2) medidas e (3) comparação e ação corretiva.

Padrões e metas:

O estabelecimento de padrões e metas para avaliar o desempenho logístico pode ser feito de diversas formas. Expectativas de custo (orçamento) e de nível de serviço (objetivos) são determinadas a partir do planejamento dos meios e métodos para a movimentação e armazenagem das mercadorias.

Essas expectativas guiam o desempenho, à medida que o sistema planejado é operado ao longo do tempo, assim como definem padrões a partir das pesquisas das operações de empresas concorrentes. Estas estatísticas podem servir como padrões de comparação para o desempenho da firma.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística



Controle do esforço logístico

Medidas de desempenho:

As atividades logísticas devem ser encaradas como processo contínuo, cujo desempenho deve ser monitorado. Por exemplo, uma empresa que possui frota própria de caminhões espera que seus tempos médios de entrega, os desvios-padrões dos mesmos, custos operacionais e perdas e danos variem constantemente. Esta variação no desempenho é normal, mas se ela exceder certo nível predefinido, pode ameaçar o atingimento das metas logísticas planejadas.

A tarefa da medida de desempenho é justamente prover informações sobre o desempenho das atividades logísticas, especialmente quando a variabilidade exceder uma amplitude aceitável.

A administração desenvolveu uma série de métodos para obter tais informações, dentre eles temos:

- (1) Relatórios
- (2) Auditorias



FACCAMP
MBA – Eng. Logística



Controle do esforço logístico

Medidas de desempenho:

Relatórios – É o instrumento mais comum para avaliação de desempenho em administração, que pode ser de todos os tipos. Para finalidades logísticas, as categorias mais comuns de relatórios são:

- de posição de estoques;
- de utilização da frota;
- de custos de transporte;
- de classificação de fornecedores;
- de utilização de armazenagem;
- de atividades de processamento de pedidos

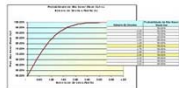


Gráfico 1-3: O Relatório Desempenho das Empresas de Logística

A forma numérica nem sempre é a melhor para apresentar dados de desempenho. Tendências ou resultados de atividades que ficaram fora de controle podem ser facilmente detectados com o uso de representação gráfica.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística



Controle do esforço logístico

Medidas de desempenho:

Auditorias – A medida de desempenho em intervalos regulares nem sempre é acurada. Os relatórios podem indicar que os resultados estão dentro de limites aceitáveis quando na realidade não estão. Como pode conter erros nos relatórios e, também, como relatórios regulares não fazem uma cobertura completa de todas as atividades logísticas. Para corrigir esses erros, às vezes é necessário revisar completamente a situação do sistema.

Existem diversos tipos de auditoria no controle logístico. Auditorias de estoque são conduzidas pelo menos uma vez por ano por toda firma que mantenha inventário de matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados. A contagem do estoque é geralmente necessária para finalidade de cálculo de impostos e taxas, mas o profissional de logística utiliza a auditoria para corrigir qualquer discrepância nos registros contábeis e de estoque.

A auditoria ou diagnóstico do sistema examina as funções logísticas como um todo para avaliar o estado geral de custo e desempenho logístico.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística



Controle do esforço logístico

Comparação e ação corretiva:

O controle gerencial não está completo até que a comparação do desempenho realizado com os padrões e metas tenha ocorrido e, caso os níveis de desempenho estejam aquém do aceitável, a ação corretiva tenha sido tomada. Existem algumas formas básicas para efetuar a comparação.

- (1) Feita pelo próprio gerente, que vai aplicar seu julgamento e experiência aos relatórios recebidos, decidindo então se deve iniciar alguma ação para ajustar as atividades logísticas aos níveis de desempenho planejados. A maioria das funções logísticas são controladas desta maneira.
- (2) Automação do processo de controle por meio dos computadores. O controle de estoques computadorizado é atualmente o melhor exemplo disto. A maioria das empresas controla seus inventários desta forma. O computador pode ser programado para manipular todo o processo de controle. Compara os níveis de estoque com valores pré-determinados para reposição. Quando o nível do inventário cai abaixo de ponto de pedido para dado produto, uma ordem de ressurgimento é liberada para repor o estoque.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística



Controle do esforço logístico

Comparação e ação corretiva:

A ação corretiva muitas vezes depende do grau em que a função logística está fora de controle. Mesmo atividades sob controle raramente estão operando no seu desempenho padrão. Sempre haverá variabilidade nos valores medidos, devida às constantes alterações no ambiente operacional da função.

A ação corretiva também pode ser de natureza temporária, devido à ocorrência de eventos atípicos ou únicos. Apesar de geralmente adotar-se soluções drásticas, quando comparadas com o método operacional regular, o sistema volta a funcionar dentro dos limites planejados assim que as condições normais são restabelecidas. Geralmente não é preciso replanear o sistema.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística



Resumo

A organização e o controle são duas atividades-chaves em logística. A organização trata especificamente da estruturação dos relacionamentos entre os profissionais da empresa, de maneira a administrar as atividades logísticas eficazmente. O projeto organizacional define quem tem autoridade e responsabilidade pelo planejamento e controle dos custos e do nível de serviço logísticos.

As alternativas de estrutura organizacional variam desde relacionamentos informais até relações formais rigidamente definidas. O propósito desta seleção de alternativas é alcançar a coordenação entre as diversas atividades logísticas, que podem estar em conflito umas com as outras.

O posicionamento organizacional dentro da estrutura da firma é um compromisso entre (1) o desejo de manter uma organização descentralizada e próxima aos clientes, oferecendo serviço rápido e bem ajustado às suas necessidades específicas, e (2) o anseio de manter uma organização centralizada, que oferece boa coordenação entre as atividades e controle rígido dos custos. O posicionamento é assunto importante para empresas maiores, que têm diversas divisões e múltiplas linhas de produtos.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística



Atividades - Bibliografia

Atividades

- Questões e problemas
 - <http://www.tecspace.com.br> – atividades - aula 02 – Engenharia Logística II

Bibliografia

- BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1 ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

FACCAMP
MBA – Eng. Logística

Final da 2ª Aula!

www.themegallery.com
