



A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA DE PALMITAL (SP)

Rafael Molero Magrinelli¹, Flávio Smania Ferreira²

RESUMO

Nos últimos anos tem se observado que a logística vem ocupando cada vez mais um papel estratégico dentro das empresas. Sem ela, as empresas enfrentam dificuldades de sobrevivência num mercado cada dia mais competitivo e acirrado, com consumidores aumentando suas necessidades e exigência por melhores produtos e serviços e com uma velocidade de atendimento cada vez maior. Observa-se também que a logística passou a ser preocupação não só de empresas industriais, mas também, comerciais e de serviços, como é o caso dos escritórios de advocacia, que sem dúvida alguma não poderiam deixar de utilizar essa ferramenta de trabalho como um diferencial na prestação de serviço. Neste contexto, esta pesquisa buscou identificar a importância da logística neste setor, e, através de um estudo de caso num escritório de advocacia estabelecido em Palmital – SP, pode se analisar o processo logístico do mesmo e concluir que os princípios logísticos podem ser aplicados a este com o propósito de melhorar o fluxo de informações e aprimorar os processos internos, permitindo maior confiança e qualidade aos serviços prestados a seus clientes.

Palavras-chaves: Logística, Prestação de Serviços, Fluxo de Informações

ABSTRACT

In recent years has been observed that logistics is occupying an increasingly strategic role within companies. Without it, companies face difficulties of survival in a market increasingly competitive and rife with consumers by increasing their needs and demand for better products and services and with a speed of service. It is noted also that logistics is now concern not only for industrial companies, but also, commercial and services, such as law firms, they certainly couldn't stop using this tool as a differentiator in the provision of service. In this context, this research sought to identify the importance of logistics in this sector, and, through a case study in a law firm established in Palmital-SP, may examine the logistics process and complete logistics principles can be applied to this with the purpose to improve the flow of information and improve internal processes, allowing for greater confidence and quality services to its customers.

Keywords: Logistics, Provision of services, Information flow

INTRODUÇÃO

A logística atualmente é fator preponderante de contribuição para o sucesso ou insucesso das empresas, ou seja, constitui uma grande riqueza que as empresas podem obter e administrar. A logística pode ser compreendida como a junção de quatro atividades básicas: aquisição, movimentação, armazenagem e distribuição de produtos ou serviços.

Existem diversos tipos de organizações, sejam privadas ou públicas, que se utilizam dos serviços logísticos, como empresas manufatureiras, empresas de transporte, empresas alimentícias, Forças Armadas, serviços postais, distribuição de petróleo, transporte público e

¹ aluno do curso de Administração da Faeso, Ourinhos (SP)

² Bacharel em Ciências Contábeis FIO – Ourinhos-SP. Especialista em Contabilidade e Auditoria UENP – Jacarezinho-PR. Docente do Curso de Administração FAESO - Ourinhos –SP
flavioferreira@faeso.edu.br



muitas outras. E, a logística, pode ser considerada a chave de sucesso de muitos negócios por muitas razões, entre as quais se inclui o alto custo de operação das cadeias de abastecimento.

Para que essas atividades funcionem, é imperativo que as atividades de planejamento logístico, sejam de materiais ou de processos, estejam intimamente relacionadas com as funções de produção e marketing.

Uma empresa sem uma logística bem definida e aplicada acaba por administrar vários momentos em que nenhum valor agregado está sendo adicionado aos seus produtos ou serviços. É por isso que as organizações estão, cada vez mais, melhorando e inovando suas tecnologias e seus processos logísticos, para que se alcance sucesso na distribuição de seus produtos ou até mesmo na produção de informações que sejam importantes no dia-dia como é o caso do segmento de serviços, incluindo aqui os escritórios de advocacia.

Neste contexto, este trabalho busca abordar a importância da logística no processo administrativo das empresas prestadoras de serviços, e, para tanto, observar e descrever o fluxo logístico de um escritório de advocacia localizado no município de Palmital (SP).

O trabalho se desenvolveu em quatro capítulos, sendo este primeiro onde é apresentada a contextualização do tema e a problemática de pesquisa. O segundo capítulo trata de uma abordagem ao conceito de logística, retratando todos os fatores importantes a serem observados para a gestão dos processos, a cadeia de abastecimento e a gestão de informações. No capítulo três é realizado o estudo de caso no escritório de advocacia, com a apresentação do caso e discussão dos processos logísticos adotados pela empresa. E, concluindo o trabalho, o quarto capítulo trás as considerações finais.

A LOGÍSTICA

Definindo logística

Muito se fala a respeito da logística como sendo, atualmente, a responsável pelo sucesso ou insucesso das organizações. Porém, o que se pode perceber no mercado é que muito pouco se sabe sobre as atividades logísticas e como as mesmas devem ser definidas nas organizações. É importante então evitar que situações de modismo acabem por influenciar o uso errado da palavra e, o que seria muito pior, de suas técnicas e atividades. Mas, afinal, o que é realmente a logística?

Logística pode ser compreendida como sendo a junção de quatro atividades básicas: as de aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. E, para o funcionamento



pleno das mesmas, é necessário que as atividades de planejamento logístico, matérias ou de processos, relacionem com as atividades de produção e marketing em sua totalidade.

Segundo Severo (2004):

Atualmente, o papel da logística no negócio aumentou tanto em escopo quanto em importância estratégica. A integração dos fluxos de materiais, produção e distribuição revolucionam não somente a forma de gerenciar as atividades logísticas das empresas, como também de gerenciar a organização como um todo.

O termo Logístico, de acordo com o Dicionário Aurélio, vem do francês *logistique* e tem como uma de suas definições “a. parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos”. E, ainda segundo Ferreira (1986, p 1.045), deve representar “a satisfação do cliente ao menor custo total”.

Segundo *Council of Supply Chain Management Professionals* sobre logística:

Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (CARVALHO, 2002, p. 31).

Logística é a chave de muitos negócios por muitas razões, entre as quais se inclui o alto custo de operação das cadeias de abastecimento. Pode se perceber que a tendência das organizações é a horizontalização, atividade em que muitos produtos, até então produzidos por determinada empresa do fim da cadeia de fornecimento, passam a ser produzidos por outras empresas, ampliando o número de fontes de suprimento e dificultando a administração desse exército de fornecedores.

Segundo Lambert (apud SUCUPIRA et al., 2003), “as atividades logísticas precisam estar integradas em suas diversas fases, iniciando-se no momento da aquisição, passando pela movimentação e finalizando no seu armazenamento”.

Alguém pode estar perguntando: se os custos são tão altos, por que então horizontalizar e criar demanda para atividades logísticas? A resposta para esta indagação se resume num único conceito: Mercado Globalizado.

À medida que as empresas investem em parceiros comerciais, aumentam os gastos com o planejamento de toda a cadeia. Mas, analisando essa situação de forma holística, percebe-se



que há uma redução de custos. Mais importante do que tal redução, a atividade logística passa a agregar valor, melhorando os níveis de satisfação dos usuários.

Entretanto, a mudança na atividade logística, se não for acompanhada por todas as organizações, levará à falência daquelas que não se enquadrarem. Mas ainda pode ficar uma questão a ser resolvida: como se dá a redução nos custos?

Tal redução, acompanhada de um estudo logístico, é explicada pela especialização das empresas fornecedoras, haja vista que as mesmas acabam por investir em tecnologia de ponta para o desenvolvimento dos materiais, até então produzidos pela empresa no final da cadeia, e que agora passarão a ser produzidos por esta empresa mais nova e horizontalizada. A partir desse momento, a tendência é que exista uma redução de custos, proporcionada pelo ganho de escala na produção e pelo desenvolvimento tecnológico, focado agora em uma determinada linha de produto.

Como se pode perceber, a atividade logística está inserida em diversos pontos da organização e sua correta aplicação se faz necessária para o bom andamento das atividades, além de estar se tornando uma exigência comum à disputa no mercado global.

As dimensões da Logística

A logística pode ser caracterizada por um processo que envolve três dimensões dentro da organização: Suprimentos, Produção e Distribuição.

Na dimensão de suprimentos, estão incluídas as atividades necessárias para a pesquisa e o desenvolvimento conjunto de produtos e para garantia da disponibilidade de alta qualidade de matérias-primas, componentes e embalagens, no momento e nas quantidades necessárias para atender aos requisitos do processo de fabricação, de forma que resulte no menor custo total da cadeia de logística.

Segundo Ching (1999, pg 90), “na logística de suprimentos são alinhados planos estratégicos de fornecedores e empresas que direcionam recursos para reduzir custos e desenvolver novos produtos”.

Para reduzir os tempos de fornecimento de matérias, receber produtos de melhor qualidade, reduzir os estoques, tanto na empresa quanto no fornecedor, ter produtos disponíveis sempre que necessários, planejar de forma precisa a produção, é vital integrar os processos da empresa com os fornecedores e estabelecer relações estreitas e duradouras.



Segundo Martins e Alt (2003, pag 258), o tempo decorrido entre a manifestação do desejo de compra e a entrega efetiva de um pedido é um dos condicionantes principais da eficácia da cadeia logística.

As compras assumem papel estratégico na empresa, e a categorização e o gerenciamento dos fornecedores são implementados pela corporação. E, o processo e pedidos de compras tornam-se simplificados e integrados com o processo de abastecimento a fim de melhorar a produtividade.

No entanto, segundo Ching (1999) para muitas organizações, existe pouco interesse nas atividades de logística de suprimento. As razões vão desde o desconhecimento quanto a participação do suprimento no custo total da empresa, o pouco controle sobre a movimentação física no fornecimento e até a crença de que o poder de negociação pende mais para o lado do vendedor (no caso, o fornecedor).

Os custos não agregados ao custo da matéria-prima pela adição de valor, isto é, pela transformação física do material, devem ser controlados pela logística, evitando paradas no fluxo interno e externo, transportes desnecessários e controles da qualidade de recebimento que devem ser atribuição do fornecedor precedente na cadeia. (MARTIN e ALT, 2003, pag. 259).

Ainda segundo Ching (1999, pg 93) “essas organizações crêem que os problemas logísticos de movimentação de suprimentos são mais simples ou de menor importância que os problemas da distribuição física para os clientes”.

Enquanto a área de compras é responsável por selecionar algumas empresas entre um número limitado de fontes de fornecimento, a distribuição entrega produtos para vários clientes espalhados por muitos pontos diferentes. Além disso, os volumes movimentados no canal de suprimentos tendem a ser bem menores do que no canal de distribuição.

Assevera Ching (1999) que a visão que essas organizações têm de suprimentos possui forte viés. Não se deve subestimar a importância estratégica de suprimentos. Embora seja o primeiro passo na cadeia de logística, ele é a maior distância até o consumidor, a mais fechada pelas variações do mercado e o mais difícil de sincronizar com a demanda dos consumidores.

Na dimensão de produção, a logística não envolve nenhuma relação externa diretamente. É uma parte totalmente desenvolvida pela empresa que envolve todas as áreas na conversão de materiais e produto acabado, sendo importante o sincronismo entre a produção e a demanda dos clientes.



Nesta etapa a estratégia de produção é baseada na demanda, ou seja, nas necessidades do cliente. A demanda é colhida continuamente no menor tempo possível de saída do produto no ponto de venda, compilada na empresa e informada à produção.

Rápidas respostas às condições, um mercado em constante mudança, implicam processos de produção flexíveis, com capacidade de troca rápida para customização em massa, e confiáveis, com altos níveis de qualidade.

São planejados tamanhos mínimos e variados de lotes de produção (antes, eram grandes e impostos pela empresa) para poder mudar para um ambiente de produção sobre encomenda. As prioridades de produção passam a ser direcionadas pelas datas exigidas de entrega pelos clientes.

Na dimensão de distribuição, a logística envolve as relações entre as empresas e seus clientes consumidores.

Esta é a etapa responsável pela distribuição física do produto acabado até os pontos de venda ao consumidor e deve assegurar que os pedidos sejam pontualmente entregues, precisos e completos.

Segundo Ching (1999, pg. 90) “na logística de distribuição, são formadas alianças com parceiros dos canais a fim de atender as necessidades dos clientes e minimizar os custos de distribuição”.

A reposição dos produtos já não se faz com base em um pedido, e sim na necessidade real. A um sincronismo entre demanda, fabricação, distribuição e transporte, em que os estoques são gerenciados globalmente e sua disponibilidade é checada em tempo real.

O atendimento ao cliente deve ser maximizado pela empresa. Fornece um ponto concentrado de contrato para a gestão do contrato dos produtos e serviços, além de proporcionar uma fonte única de informações a cliente.

A logística e a competitividade

Competir é preciso e, portanto, uma realidade que não se pode mais ignorar. Assim, todas as organizações buscam diferenciar-se de seus concorrentes para conquistar e manter clientes. Só que isto está se tornando cada vez mais difícil. O aumento da arena competitiva, representado pelas possibilidades de consumo e produção globalizadas, a necessidade de que se façam lançamentos mais frequentes de novos produtos, os quais, em geral, terão ciclos de vida



curtos, e a mudança no perfil dos clientes, cada vez mais bem informados e exigentes, forçam as empresas e serem criativas, ágeis e flexíveis, mas também a aumentar a sua qualidade e confiabilidade. Sem dúvida, tarefas que estão desafiando os executivos em todo o mundo e exigindo maiores esforços.

De acordo com Bertaglia (2009, pag. 20) “o consumidor tem se tornado cada vez mais exigente, obrigando as organizações a preocupar-se principalmente com preço, qualidade e nível de serviço”.

Pesquisas recentes mostram que os produtos, de modo geral, estão se tornando cada vez mais parecidos na percepção dos clientes.

Neste momento, pode ser delineada a aplicação da logística para a obtenção de vantagem competitiva. As metas da logística são as de disponibilizar o produto certo, na quantidade certa, no local certo, no momento certo, nas condições adequadas para o cliente certo ao preço justo. Assim, fica evidente a intenção de se atingir, simultaneamente, a eficiência e a eficácia nesse processo.

A redução de custos se dará pela suavização e correta execução do fluxo de materiais que passará a ser feito de forma sincronizada com o fluxo de informações, possibilitando redução dos inventários, maior utilização dos ativos envolvidos, eliminação dos desperdícios, otimização dos sistemas de transporte e armazenagem. Ou seja, haverá o emprego racional e a otimização de todos os fatores utilizados. O que significa dizer que serão trocadas incertezas por informações que permitirão, através de um processo bem coordenado, minimizar os recursos necessários para a realização das atividades, sem perda de qualidade no atendimento ao cliente final.

Segundo Bertaglia (2009, pag. 22). “o objetivo, nessa luta pela sobrevivência no mercado, é efetuar movimentos que possam neutralizar os investimentos efetuados pelos concorrentes, a fim de conquistar o cliente, satisfazendo suas necessidades”.

A agregação de valor poderá surgir da oferta de entregas mais confiáveis e frequentes, em menores quantidades, da oferta de maior variedade de produtos, melhores serviços de pós-venda, maiores facilidades de se fazer negócio e sua singularização na organização. Todas essas facilidades poderão ser transformadas em um diferencial aos olhos do cliente, que pode estar disposto a pagar um valor mais alto por melhores serviços, que representem benefícios.



Por exemplo, entregas mais rápidas, em menores quantidades e confiáveis, que permitem que o cliente trabalhe com estoques menores, possibilitando diminuir os seus investimentos.

Além do processo de adquirir ou associar-se a outra empresa, a competição exige das empresas muito mais criatividade em todos os aspectos organizacionais, partindo do desenvolvimento de marcas e produtos, redução de custos na cadeia de abastecimento, velocidade de distribuição, percepção do produto pelo consumidor, inclusive obtendo as informações necessárias para poder reagir rapidamente quando o fluxo assim o existir.

Segundo Martins e Alt (2003, pag 279), o “objetivo é levar o produto no tempo mais curto e com o custo mínimo a consumidores espalhados por todo o globo”.

O transporte deve ser reduzido ao máximo, com isso o desenvolvimento dos produtos pode estar mais perto das sedes das empresas, desde que o produto venha a ter características regionais.

Tabela 1. Alternativas para Competir:

Empresa	Concorrentes
Vende com preço baixo	Vende com alto desempenho
Vende com prazos mais longos	Vende com prazos mais longos e entrega na casa do cliente
Vende um módulo de sistema	Vende todo o sistema pelo mesmo preço
Promete serviço de suporte	Promete qualidade sem necessidade do suporte
Vende por meio de distribuidores	Utiliza o canal direto
Tem canal direto de vendas ou loja	Utiliza a internet como canal de vendas

Fonte: Adaptado de Bertaglia (2009, pag. 22)

Pela necessidade de valorizar os investimentos dos acionistas, as empresas têm necessidade de redefinir suas estratégias para alcançar um crescimento com lucro e vantagens competitiva.

Segundo Bertaglia (2009, pag. 24)

A inovação pode ser definida como a criação e a introdução de mudanças oferecendo uma solução que agregue valor aos clientes e consumidores. Essa solução pode ser produto inovador ou um serviço diferenciado, entendido pelo cliente como algo que adiciona valor e pelo qual ele está disposto a pagar.

Empresas que tem concorrido com sucesso em um mercado global cada vez mais difícil demonstram claramente o seu senso inovador. Mas o que determina a inovação? O que diferencia essas empresas?



Bertaglia (2009) ensina que deve-se considerar os seguintes aspectos:

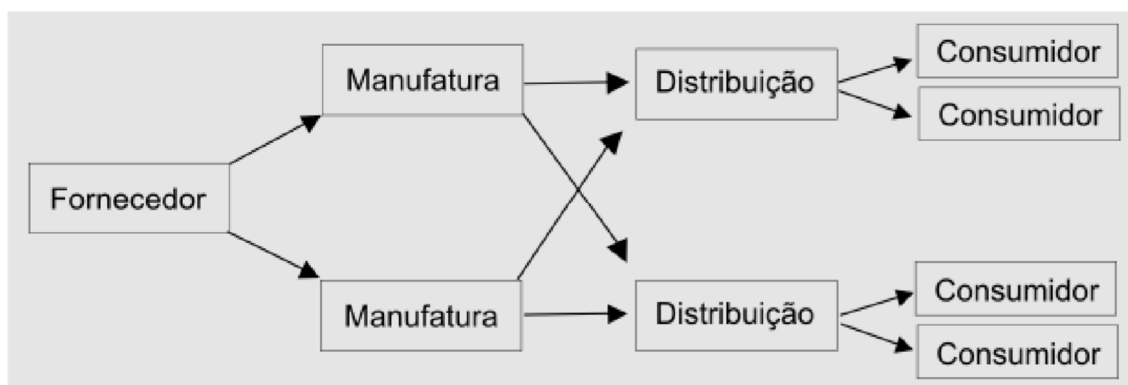
1. Visão e conhecimento de mercado, aliado ao entendimento claro das necessidades do mercado, do cliente e do consumidor, considerando características globais e locais em uma economia com requintes globalizados;
2. Objetivos e estratégias claros quanto ao lançamento de novos produtos ou soluções, avaliando-se inclusive a capacidade de atender ao mercado em caso de alta demanda;
3. Processo consistente no desenvolvimento da solução, estendendo até o processo de execução da estratégia;
4. Cultura organizacional voltada para a inovação. A inovação não se deve ser característica específica do setor de novos produtos;
5. Definição clara do nicho de mercado em que a organização irá atuar e as competências que ela possui, uma vez que as qualificações corretas serão determinantes para se alcançar o sucesso ou fracasso;
6. A organização deve ser extremamente flexível e adaptar-se às oscilações impostas pelo mercado de acordo com a concorrência e as exigências do consumidor;
7. Sistemas bem definidos de prêmios e incentivos aos funcionários, uma vez que a empresa global considera o funcionário também global, abrindo-lhe as portas para o mercado de trabalho.

Portanto, compreende-se que para ser saudável nesse mercado altamente concorrido e em constante mudança, a empresa necessita inovar ou deixará de existir.

A Cadeia de Abastecimento

Muitas empresas descobriram que a cadeia de abastecimento pode trazer-lhes a vantagem competitiva tão almejada. Nos Estados Unidos, a Procter&Gamble reduziu o custo de seus produtos por iniciativas na cadeia de abastecimento, o que lhe permitiu ganhos de participação de mercado.

Ilustração 1: Papel da Cadeia de Abastecimento



Fonte: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/84/Cadeia_de_abastecimento.jpg

A gestão da cadeia de abastecimento, em qualquer organização, deve considerar a integração financeira, o serviço ao cliente e os processos internos da empresa. Sem dúvida alguma, é possível afirmar que se está começando um novo ciclo de gestão, a era da otimização da cadeia de abastecimento aliada à gestão do relacionamento com o cliente, e as empresas que não atentarem para essas iniciativas poderão apresentar sérias dificuldades para sobreviver no mercado.

Pela visão de Bertaglia (2009, pag.11) “a organização do processo é fundamental para levar um produto competitivo ao consumidor”, e assim, uma boa administração da cadeia de abastecimento pode representar, para a organização, uma vantagem competitiva em termos de serviço, redução de custo e velocidade de resposta às necessidades do mercado.

Os canais de distribuição e os fornecedores devem ser controlados e medidas de desempenho devem ser implementadas para o sucesso do processo todo, assim como as medidas voltadas para as operações de manufatura.

No entanto, essas medidas não podem ser realizadas de forma isolada, mas integrada com os procedimentos financeiros, a gestão de clientes e os processos internos da organização.

Segundo Bertaglia (2009, pag. 11) “o objetivo clássico da cadeia de abastecimento é possibilitar que os produtos certos, na quantidade certa, estejam nos pontos-de-venda no momento certo, considerando o menor custo possível”.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos, ou supply chain management, nada mais é do que administrar o sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente. (MARTINS e ALT, 2003, pag. 286287).



Analisando a cadeia acima (Ilustração 1), pode-se dividi-la em 4 grandes grupos, sendo o primeiro, o grupo dos fornecedores; o segundo, o grupo de empresas manufactureiras, que transformam as diversas matérias-primas em produtos acabados; o terceiro grande grupo são os centros de distribuição, responsáveis em receber, acondicionar e entregar os produtos ao quarto grande grupo, que são os:

1. Fornecedores: de quem se adquirem materiais e componentes. Aqui se pode perceber a importância da atividade logística no desenvolvimento dos fornecedores, uma atividade de fundamental importância, a exemplo do que estão fazendo as montadoras de automóveis, colocando os seus principais fornecedores dentro do seu parque fabril.

2. Manufactureiras: onde se vai produzir, ou seja, onde se vai instalar a fábrica; quanto e quando produzir determinado produto. Aqui fica clara a atividade de planejamento de materiais, pois é a partir das decisões acima que poderá ser definida toda a política de estoques da organização em questão.

3. Centros de distribuição: onde se devem armazenar produtos acabados? Onde se devem armazenar peças de reposição? Quanto se deve armazenar de peças e de produtos acabados? Aqui fica clara a preocupação com o nível de serviço a ser repassado ao consumidor. Muitos produtos em estoque, peças de reposição ou produtos acabados, e diversos locais de armazenagem melhoram, sem sombra de dúvida, o nível de serviço para o consumidor, porém com uma conseqüente elevação dos custos, o que, em última análise, diminuirá as vendas devido ao incremento nos preços de venda.

4. Consumidores: este quarto e último grande grupo dentro da cadeia de suprimentos é o ponto central onde desembocam todos os outros grupos. Entretanto, não se deve supor de antemão que a organização será perfeita e atenderá a todos os mercados com a mesma presteza.

Nesse sentido, a atividade logística estará preocupada em definir para que mercado será fornecido o produto e com que nível de serviço. É sempre bom lembrar também que a definição do nível de serviço implica um incremento de custos: quanto maior o nível, tanto mais caro (SEVERO, 2004).

A cadeia de abastecimento deve ser vista pelas organizações como um processo integrado que permite obter vantagens competitivas no fornecimento de serviços ou produtos para clientes e consumidores, independente do lugar onde eles estejam.



Alinhando a tecnologia da informação com as necessidades do negócio

As organizações tradicionais estão sofrendo uma transformação importante ao usar a tecnologia como base para alterar os seus padrões de comportamento. A empresa antiga era altamente “departamentalizada”, com predominância de inúmeras funções. Cada unidade funcional mantinha o seu próprio indicador de desempenho, esse indicador, muitas vezes, não possuía significado para a empresa ou não trazia benefícios para o processo como um todo (BERTAGLIA, 2009).

Entretanto, na era da informação, a organização deve ser muito mais flexível e apresentar estruturas organizacionais mutáveis. As áreas funcionais têm seus limites transpostos, e grupos trabalham em conjunto para identificar novas oportunidades de negócio.

Dessa forma, a tecnologia da informação começa a exercer um papel fundamental na organização, já que lhe oferece suporte para processos importantes como avaliação de oportunidades de mercado, gestão de produção e distribuição, serviço a cliente, operações de manufatura, entre outros.

Assevera Bertaglia (2009, pag. 474) que “a tecnologia da informação ajuda a transformar radicalmente as características da empresa, seja na produção, distribuição ou no serviço ao cliente”.

Grande parte das organizações não percebem a importância de usar a tecnologia da informação como elemento importante que dá suporte na luta pela competitividade.

As organizações têm investido entre 1 e 10% dos seus orçamentos em tecnologia da informação. Nada mais lógico do que saber como e onde esse orçamento está sendo utilizado, ou, de outra maneira, como aplicar melhor esse orçamento (BERTAGLIA, 2009).

As mensagens que são compartilhadas por líderes organizacionais em qualquer segmento estão relacionadas ao melhor uso da tecnologia da informação para dar suporte às estratégias das empresas, estabelecendo uma conexão entre as ferramentas tecnológicas e os objetivos corporativos.

Neste sentido, Bertaglia (2009, pag. 475) afirma que “um dos grandes desafios que as organizações enfrentam é a capacidade de entender como a tecnologia da informação pode ser utilizada como suporte das necessidades de negócio”.



O conceito introduzido por Michael Porter em 1985 sobre cadeia de valor ajuda a explicar quais atividades de negócio podem ser analisadas e transformadas com o uso da tecnologia da informação.

Tudo se inicia com um claro entendimento dos fundamentos do negócio e para onde caminham as empresas, o mercado, os clientes, os consumidores e a própria tecnologia. “A tecnologia da informação nem sempre é chamada a moldar as estratégias da organização, mas sim a executar e suportar algo que foi decidido (BERTAGLIA, 2009).

Ao contrario disso, a evolução demonstra que a tecnologia é um fator fundamental na definição de modelos de negócio e na elaboração de estratégia para se alcançar os objetivos organizacionais. Dessa forma, a área tecnológica deve ser vista como um elemento que desempenha um papel proativo, contribuindo sobremaneira com os requisitos da organização. Afinal, atributos de desempenho exigidos pela empresa são fatores que podem ser suportados pela tecnologia da informação, como velocidade, integração, qualidade e flexibilidade.

Integrando a empresa com tecnologia de informação

O ERP (*Enterprise Resource Planning*), planejamento de recursos empresariais, é uma evolução dos conceitos de MRP (*Material Requirements Planning*), planejamento de necessidades materiais, desenvolvido a mais de duas décadas, e que tem como objetivo principal a integração da organização por meio de seus processos e funções. Sua implantação não é simples e exige comprometimento de toda a empresa, a começar pela alta gerência. No entanto, as organizações que buscam a vantagem competitiva necessitam melhorar seus controles, ter maior acesso a informações confiáveis, padronizar processos e reduzir os tempos na tomada de decisão. O ERP é a ferramenta que propicia esses benefícios, ainda que algumas complexidades sejam somadas ao processo. (BERTAGLIA, 2009)

O MRP é um sistema de informações baseado em computador, introduzido nos Estados Unidos nos anos 1970, que apresentou um novo mecanismo para calcular eficientemente que materiais ou componentes são necessários, quando são necessários e qual a quantidade mais econômica. Utilizando o plano mestre de produção combinado com a estrutura de produtos – *Bill of Materials (BoM)* – a serem produzidos, ele projeta as necessidades dos materiais requeridos pelo plano. Desta forma o “MRP é o ponto inicial para as empresas que querem automatizar o processo produtivo” (BERTAGLIA, 2009 pag. 481).



Nos anos 1980, o conceito do MRP se expandiu. Deixou de ser apenas um sistema de planejamento de materiais e transformou-se em um sistema mais amplo, passou a administrar planta e pessoas, e a planejar também a distribuição. Deixou de ser um processamento local, passou a usar o conceito das redes locais e começou a ser chamado de MRP II.

Ensina Bertaglia (2009), que dentro do novo conceito e das funções introduzidas, o MRP II ganhou efetiva importância como ferramenta. Os fatores adicionais eram:

1. Planejamento de longo prazo;
2. Planejamento de recursos em nível superior;
3. Plano mestre de produção;
4. Planejamento de capacidade (no nível macro e detalhado);
5. Controle do chão de fábrica.

Uma característica importante do MRP II é o fechamento dos processos, o que permite retroalimentar a cadeia de negócios, de modo que a organização melhore continuamente os seus processos em busca de maior eficiência.

A implantação de um sistema integrado é um passo importante para qualquer organização, principalmente para as que querem permanecer competitivas na era da informação, assim pode dizer que “o objetivo principal de um sistema integrado ou ERP é fornecer controle e suporte para os processos operacionais de forma integrada”.

(BERTAGLIA, 2009, pag. 483)

A existência de um sistema integrado permite evolução mais inteligente no mundo dos negócios; é a implementação de ferramentas inteligentes que efetuam as simulações de cenários, otimizando produção e distribuição.

Imagine o acesso ao estoque de um determinado produto que se encontra em vários centros de distribuição. O sistema integrado vai permitir a visibilidade desse estoque em linha, enquanto o sistema, implantado isoladamente somente fornece essa informação quando um processo de consolidação dos dados for executado. A aprovação de crédito de um determinado cliente acontece em linha e de forma integrada, sem a necessidade de exportação de dados para sistemas diversos. Com a integração, as informações dispersas pelo fluxo de processo passam a ter mais visibilidade.

O sistema ERP é integrado, e o acesso às diferentes informações é possível, sem a necessidade de reconciliação ou checagem de dados. Ele também elimina os eventuais conflitos



existentes entre os vários departamentos e divisões. Os dados da organização são integrados em uma única base.

Associado a uma revisão de processos, o ERP pode tornar as atividades da empresa mais eficientes, por meio da redução do tempo desnecessário, tarefas supérfluas e melhoria nos controles, existem empresas que conseguem reduzir o tempo de entrega dos produtos de meses para semanas; outras reduzem o estoque para níveis bastante satisfatórios, reduzindo o custo da cadeia logística e tornando-se mais competitivas (BERTAGLIA, 2009).

ESTUDO DE CASO

O Escritório de Advocacia com sede na cidade de Palmital – SP foi fundado no início de 1981, atuando em diversas áreas do Direito, tendo como principal área de atuação, o Direito Civil, atendendo pessoas físicas e jurídicas. Além da área Civil, o escritório também conta com o apoio de advogados capacitados nas áreas, Trabalhista, Criminal e Tributária.

A função de um escritório de advocacia, ou de um advogado é cuidar dos direitos e obrigações das pessoas, dando auxílio a seus clientes. O advogado exerce papel fundamental na formação da sociedade, bem quando cuida da preservação do direito à liberdade de expressão, liberdade na forma de construção das relações familiares e no modo de atuação do mercado econômico, e até mesmo na atuação do Estado.

Ressalta-se que embora tenha autorizado a execução da presente pesquisa, os responsáveis pelo Escritório de Advocacia não autorizaram a identificação nominal do mesmo, motivo pelo qual, em todo o texto se fará apenas a referência como Escritório de Advocacia.

Para a realização do estudo de caso foram realizadas observações “*in loco*”, pesquisa de documentação e entrevista com o responsável pelo Escritório de Advocacia.

O processo operacional logístico

A logística operacional do escritório é feita por meio de um corpo jurídico que obtém informações junto aos Fóruns, desde a distribuição, ou seja, do início da relação processual até o fim do trâmite. A empresa disponibiliza um banco de dados virtual, com uma senha privada a cada cliente para que este acompanhe também as etapas e fases do processo.

Explica o responsável pelo Escritório de Advocacia que além do banco de dados, que contém informações sobre o processo, o escritório possui arquivos físicos, que contém pastas destinadas para cada cliente, com cópias das documentações fiéis do processo original.



Descrição do fluxo de informações

Segundo o responsável pelo Escritório de Advocacia, o início do processo de execução ou qualquer outra ação ocorre por meio de uma petição denominada “Inicial”. Depois de ingressada a petição junto ao Fórum, inicia-se o trâmite processual. As decisões prolatadas pelos Juízes de Direito são disponibilizadas em um site, com o objetivo de informar os advogados do que deve ser feito. Os prazos, bem como as datas das audiências são anotados em agendas, para que não ocorra a perda dos mesmos.

Além desse site disponível para acesso das informações, os advogados recebem do mesmo, a mesma informação por meio de cartas, que é chamado de publicação, que são encaminhadas para o arquivo físico para serem arquivadas.

Destas decisões prolatadas pelos Juízes, ou seja, despachos, cabe a uma pessoa responsável do escritório levá-las a conhecimento dos advogados, para que os mesmo tomem ciência das providencias necessárias a serem realizadas.

Assim, essas providências/respostas são encaminhadas por escrito ao mesmo Juiz, por meio do que se denomina de petição, que adiante serão juntadas ao processo originário que se encontra no Fórum. Essas petições são encaminhadas com cópias que depois de protocolizadas retornam ao escritório em uma via, que será disponibilizada no sistema de dados virtuais, realizada esta etapa, esta copia é encaminhada ao arquivo físico.

Essas etapas são realizadas diariamente em todos os processos onde o escritório atua em favor dos interesses de seus clientes, e, dada as características o poder jurídico do país, normalmente ocorrem por um tempo muito longo, de vários anos, até que o processo seja julgado em instância final.

Finda a ação processual, as informações constante nos bancos de dados, virtual e físico, são deslocadas a outros arquivos, denominados arquivo de documentos gerenciados, onde guarnecem todos os dados e documentos dos clientes.

Proposta de melhoria do processo logístico

De acordo com o estudo, e pensamentos de autores, pode-se afirmar que a logística contribui significativamente para o sucesso das organizações, porém muito pouco se pesquisa e divulga a respeito das atividades logísticas voltadas para o segmento de prestação de serviços.

Neste contexto, uma série de medidas poderiam ser adotadas pelo escritório de advocacia estudado, no sentido de contribuir para melhorar o fluxo de informações e



documentos, proporcionando menor custo operacional e ao mesmo tempo agilizando processos e tornando as informações mais confiáveis.

Desta forma, propõe-se:

1. Não arquivar as publicações nos arquivos físicos novamente, sendo que a mesma é digitalizada no banco de dados virtual, estando de fácil acesso no horário que quiser, e no local que quiser, através de uma senha, isso ocasiona perda de tempo e desgaste físico dos funcionários, gerando custos altos para o escritório.

2. Finda a ação processual, oferecer uma cópia do acordo celebrado para o cliente, devolvendo todos os outros documentos que lhe pertencem, e depois de um tempo, inutilizar o que restou, assim como é procedido nos Fóruns.

3. Trocar o agendamento manual de audiências e prazos, por sistemas de tecnologias inseridos em computadores, proporcionando segurança no dia-dia e facilidade no acesso de forma integrada.

4. Ter controle de entrada e saída das pastas dos arquivos físicos, para que ao ser solicitado, caso não esteja no arquivo saber com quem está. Isso economizaria tempo e aumentaria a confiabilidade do processo e gestão dos documentos.

5. Como o escritório possui filiais em outros estados, e a maioria das pastas dos clientes se concentram na matriz, há necessidade de envio de documentos importantes com frequência para os advogados. Esse envio é através de correspondências, o que gera custos para o escritório, poderia ser digitalizada boa parte dos documentos e arquivados nas pastas do banco de dados virtual, estando disponível a qualquer momento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Logística é considerada a chave do sucesso de muitas empresas, responsável por integrar processos, reduzir custos e atender com mais qualidade e rapidez as necessidades dos clientes. E, neste contexto, tem-se observado um crescimento do processo denominado horizontalização, que constitui a atividade de terceirização dos processos ampliando e constituindo a utilização das cadeias de abastecimento integradas.

Com a globalização as empresas estão tomando atitudes de investirem em parceiros comerciais, a fim de agregar valor, melhorando os níveis de satisfação dos usuários. Além disso, estão investindo também em tecnologias para oferecer suportes importantes como avaliação de



oportunidades de mercado, gestão de produção e distribuição, serviço a cliente, operações de manufatura, entre outros.

No estudo de caso do Escritório de Advocacia, observou-se que a logística é essencial para que se obtenha acesso as informações dos processos, com facilidade e eficiência, assim proporcionando um serviço de qualidade para seus clientes, apresentando inclusive um diferencial no seu seguimento, tornando a rotina de seus colaboradores menos árdua, eliminando o tempo gasto com trabalhos que não trarão resultados positivos.

Conclui-se que a logística é um processo que pode ser plenamente desenvolvido não só para empresas do segmento industrial e comercial, mas também para as prestadoras de serviços, assim como os escritórios de advocacia, que embora com algumas diferenças, podem utilizar o presente estudo como forma de adaptar suas rotinas e processos de forma a buscarem redução de custos, aumentando a eficiência e satisfação de seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto, Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. Logística. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CHING, Hong Yuh. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. São Paulo: Atlas, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque De Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

MARTINS, Petrônio G.. ALT, Paulo R. C.. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2003.

SEVERO, João Filho. Capítulo I, disponível em <http://www.portaldelogistica.adm.br/>

SUCUPIRA, Cezar A. C. et al. Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Papel da Tecnologia de Informação. Disponível em <www.cezarsucupira.com.br>,2003.