

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DENTRO DA CADEIA LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA

Autoria: Pedro Oliveira de Sena Batista*

O presente artigo visa elucidar os principais conceitos relacionados à logística para, posteriormente, introduzir conceitos relevantes que serão explorados dentro de supply chain management. O conhecimento das operações de uma empresa torna possível que haja um aprofundamento de outros conceitos como finanças, marketing e branding. A logística foi crescendo muito com a necessidade das empresas aumentarem a sua eficiência operacional frente ao crescimento da concorrência e da globalização. A leitura deste artigo tornará claro o que vem a ser logística, quais são os principais valores trabalhados por ela diante da perspectiva do cliente e, por fim, como se dá a perspectiva da empresa e do gestor diante deste assunto.

INTRODUÇÃO

O sorteio de times de futebol para disputar a UEFA Champions League ocorre da seguinte forma: existe um recipiente com várias bolas que representam os times. Uma celebridade pega uma bolinha e a aponta para a câmera. Ao fazer isso o sorteio ocorre. Esse sorteio teoricamente é aleatório, mas por trás disso tudo existe um sistema com três milhões de variáveis de decisão que precisam ser consideradas. Esse sistema precisa ser otimizado para maximizar o resultado torneio e precisa fazer os cálculos em apenas um segundo, que é o tempo em que a celebridade retira a bola e a aponta para a câmera. Calcular três milhões de variáveis em apenas um segundo para otimizar o resultado do torneio é algo impressionante.

Quando falamos em otimizar o resultado do torneio, estamos remetendo aos objetivos de todo torneio de futebol: entretenimento, público, publicidade e maximização de lucro. Todo grande evento precisa pensar no resultado financeiro final. Como se maximiza o lucro em um torneio de futebol? Através de atratividades que gerem publicidade, marketing, merchandising e cotas de televisão. É necessário maximizar toda essa conta. Não faz sentido colocar dois times da Itália jogando no mesmo dia, no mesmo horário e várias vezes ao longo do torneio já que dividiríamos cotas de publicidade. Da mesma forma não faz sentido colocar um show da Madonna na mesma data de um jogo de futebol importante já que os patrocinadores

(como a SONY) podem preferir o show do que o jogo.

Ainda remetendo a torneios de futebol, as cotas de televisão ou publicidade podem ser baratas em determinadas datas. Na Rússia e na Alemanha, datas comemorativas da Segunda Guerra Mundial são aquelas em que há a maior probabilidade de ocorrer eventos e manifestações neonazistas. Nesses dias, a cota de publicidade é mais barata já que nenhuma empresa quer ter a sua marca vinculada a um evento negativo como uma manifestação neonazista.

DESENVOLVIMENTO

Após pensarmos nessa enorme complexidade de variáveis, o que seria a logística? No passado a logística não era tão importante, mas hoje ela é fundamental. Logística é entregar o produto certo, no lugar certo e da forma como o cliente deseja. Isso é feito ao longo de uma cadeia de suprimentos. Uma cadeia desse tipo engloba um conjunto de empresas que permite ao produto chegar ao consumidor final a partir do produtor de matéria-prima. Uma caneta BIC passou por um conjunto de empresas: fornecedor de matéria-prima, fabricante, revendedor, distribuidor e, por fim, chegou ao varejo para ser comprada. Esse conjunto de empresas que liga o fornecedor ao consumidor final é o que chamamos de cadeia de suprimentos. Nessa cadeia existem dois fluxos: o de material e o de informação. O primeiro refere-se ao produto sendo transformado, desde a sua matéria-prima até

*Estudante de Ciências Econômicas da FACE/UFMG e Diretor de Projetos da UFMG Conslutoria Jr.

o produto final e o segundo está ligado à informação que circula dentro da cadeia, partindo do consumidor em direção ao início da cadeia. Essa informação está ligada à demanda do produto ou ao quanto o mercado necessita do produto.

A logística trabalha com quatro valores: primeiramente temos o valor de lugar. Esse valor significa disponibilizar o produto no lugar onde o cliente precisa. Não adianta entregarmos medicamentos em uma capital quando o certo seria enviar os medicamentos para o interior. Nesse caso o cliente não terá acesso ao produto e a logística manteve o valor do produto, mas não agregou valor a ele. Já o valor de tempo significa entregar o produto no momento que o cliente precisa. O terceiro valor é o de qualidade que não é agregado pela logística. Esta por sua vez mantém a qualidade do produto já que ele não pode perder valor ao longo da cadeia de suprimentos durante transporte, transferência e armazenamento. O valor de informação é cada vez mais exigido pelo usuário final e intermediário. Esse valor leva em conta todas as informações que os consumidores precisam ter a respeito do produto. Todos nós sentimos a necessidade do valor de informação. No comércio eletrônico temos muita assimetria de informação e o consumidor procura por fornecedores confiáveis dentro de uma cadeia de suprimentos. Nesse momento o valor de informação já é imprescindível na hora da compra. Ao escolher o fornecedor e comprar o produto, o cliente vai até o seu e-mail e aguarda por um contato do fornecedor. Às vezes ele pode não contatar o cliente, não enviar o produto ou enviar fora do prazo. Isso inviabiliza qualquer nova compra com o mesmo fornecedor já que o valor de informação não foi agregado. A todo o momento estamos exigindo o valor de informação.

Temos todos os quatro valores na perspectiva do cliente. Mas e na perspectiva da empresa? Na visão dela temos outro aspecto da logística e a importância dela está ligada com a popularização da informação. A importância da logística para a empresa é parecida com a de um economista, administrador ou engenheiro de produção: fazer mais com menos, ou seja, aumentar o nível de serviço da empresa com uma redução de custos. Onde a pressão é maior para a empresa: aumentando o nível de serviços ou redução de custos? Todos concordam que a redução de custos é prioritária e isso é um paradigma que precisa ser quebrado. Todo executivo brasileiro está focado em redução de custos. Fomos acostumados por um

cenário macroeconômico a reduzir os custos e esquecemos que existe uma pressão alta sobre aumento do nível de serviços.

Há quinze anos é perguntado aos supermercados sobre o nível de serviços que é esperado de seus fornecedores. Nesse aspecto temos o nível de atraso que o supermercado tolera frente ao fornecedor. Quanto que um supermercado de grande porte tolera de atraso? Há quinze anos o atraso tolerado era de 48 horas para cima ou para baixo. Para logística é muito ruim a carga chegar adiantada ou atrasada já que problemas operacionais são gerados. A carga precisa chegar na hora combinada. Atualmente a janela de entrega tolerável é de 37 minutos, em média, no que tange a atrasos ou adiantamentos de carga.

CONCLUSÃO

Temos aqui uma prova de como a pressão pelo nível de serviços está aumentando cada vez mais. Os gestores estão focados em redução de custos, mas negligenciam o nível de serviços. Esse é um problema clássico no Brasil que precisa ser corrigido. Para ser um bom gestor de logística é necessário pensar sempre em aumentar o nível de serviço da empresa. E para isso funcionar, é necessário ter sempre em mente melhorar o nível de gestão da logística.