

3

A Logística como Fator de Competitividade

Cada vez mais a Logística se torna um diferencial competitivo para as empresas à medida que vem contribuindo na redução de custos e conseqüentemente na melhoria de desempenho das mesmas. No mundo globalizado atual, não são mais perdoados erros estratégicos e a concorrência está sempre pronta para absorver demandas perdidas por empresas que estão logisticamente mal preparadas.

Segundo Novaes (2001), houve a necessidade das empresas buscarem novos referenciais para a atuação em diversas áreas - inclusive a Logística. Este processo foi motivado basicamente por dois fatores: abertura da economia e globalização dos mercados.

Embora a tecnologia da informação já esteja bastante avançada e disponível para qualquer empresa - que esteja disposta a pagar por este tipo de serviço – ainda hoje se detecta no mercado algumas empresas que ainda estão controlando seus custos logísticos através de seus estoques e tendo como pano de fundo seus diversos setores trabalhando de forma isolada.

Felizmente, a grande maioria já opera buscando uma melhor integração com seus fornecedores e clientes. Para isso, adotam um planejamento integrado com suas operações, estando, em muitos casos, já interligados através do EDI. Desta forma, estas empresas possibilitam maior flexibilidade no fluxo de informações que agilizam as entregas dos componentes ou produtos acabados.

Muitas empresas já têm como objetivo a integração estratégica e a otimização dos processos logísticos entre os participantes da Cadeia de Suprimentos. Pode-se destacar como um dos principais indícios deste objetivo, o uso do *Efficient Consumer Response* (ECR) ou Resposta Eficiente ao Consumidor, que vem sendo utilizado amplamente pelo setor varejista.

Outro exemplo é o do Consórcio Modular que atualmente é utilizado em montadoras de veículos (Ex: Fábrica de Volkswagen em Resende, RJ). Este processo se dá através da participação física direta dos fornecedores no processo de fabricação, montando seus componentes e motores e trabalhando em células na linha principal. A rotina da entrega por parte dos fornecedores de componentes à

fábrica não mais existe – conforme constatação empírica da Autora em visita realizada às dependências da Fábrica em 2001.

As empresas brasileiras enfrentam grandes limitações em sua estrutura organizacional para poder colocar em prática a otimização de seus processos logísticos. A maioria destas empresas está dividida em setores que giram em torno de atividades afins como Marketing, Manufatura, Vendas, Finanças, Transporte e Armazenagem. Esta divisão dificulta o tratamento sistêmico dos processos logísticos.

Há empresas que já reconhecem a necessidade de uma divisão especializada nas funções logísticas e contratam no mercado profissionais de gabarito para assumir a liderança deste setor, porém o “esquema” de poder existente dentro da empresa acaba por engessar o executivo recém-contratado, deixando-o sem ação para reagir a este tipo de comportamento. Como exemplo, pode ser citada uma situação onde seja criada a diretoria de Logística de uma determinada empresa, porém seu setor de Marketing é mais antigo e por isso seus gestores se sentem no direito de “abafar” o setor recém-criado através da persuasão aos setores interfaces importantes em comum aos dois setores.

No que tange à informática, os problemas encontrados atualmente no mercado empresarial brasileiro são bastante preocupantes, pois as empresas investem bastante em sistemas autônomos que não são interligados entre si e que são utilizados em atividades corriqueiras de operação e controle. Tal tratamento às informações é extremamente danoso, pois a integração em tempo real do toda a Cadeia de Suprimentos é fator importante para a condução eficaz dos negócios dentro das Companhias. Surge então a figura do *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Planejamento do Recurso Empresarial como ferramenta na tentativa de atenuar este problema.

ERP pode ser definido da seguinte maneira: “É um sistema de informações com abrangência ampla para identificar e planejar os recursos necessários em todas as empresas para receber, produzir, expedir e contabilizar os pedidos de clientes. Também é denominado Sistema de Gestão Empresarial” (Dicionário de Logística – IMAN).

Na direção da Logística Moderna, podem ser citados, como outra dificuldade bastante árdua de ser transposta, o estabelecimento de acordos reais de parceria onde impere o entrosamento mais profundo entre as partes envolvidas.

Para que isso ocorra, confiança mútua entre as partes e conduta profissional permanente são pré-requisitos necessários, evitando assim – entre outras atitudes - que haja a transferência de ineficiência do parceiro mais forte para o parceiro mais fraco.

Como exemplo da falta de confiança entre as partes envolvidas pode ser citado o caso do transporte de produtos resfriados e refrigerados, onde não são incomuns casos em que o motorista do caminhão (empregado da empresa transportadora que é “parceira” da indústria frigorífica) desliga o controle da temperatura da carga para economizar combustível, ligando-o somente quando se aproxima a cidade de destino (Novaes, 2001).

Este tipo de situação, embora absurdo, é mais comum do que se possa imaginar e dificulta cada vez mais a evolução das empresas brasileiras em direção à Logística moderna na qual se faz necessária a completa integração da Cadeia de Suprimentos.