

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GESTÃO PARA CHEFIAS OPERACIONAIS DOS CORREIOS**

**A LOGÍSTICA COMO FUNÇÃO ESSENCIAL NA EMPRESA
COMPETITIVA**

**JANE MARTINS SCHNEIDER
SÉRGIO MARIO CONTE**

ORIENTADOR: Prof. José Roberto Thomal

**CURITIBA
1998**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GESTÃO PARA CHEFIAS OPERACIONAIS DOS CORREIOS**

**A LOGÍSTICA COMO FUNÇÃO ESSENCIAL NA EMPRESA
COMPETITIVA**

**JANE MARTINS SCHNEIDER
SÉRGIO MARIO CONTE**

**Projeto Técnico apresentado a Universidade
Federal do Paraná para obtenção do
Certificado de Extensão Universitária do
Curso de Gestão para Chefias Operacionais
dos Correios.
Orientador: Prof. José Roberto Thomal**

**CURITIBA
1998**

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais pelo apoio e compreensão, aos nossos filhos pelo companheirismo e colaboração no sentido de entenderem os motivos de nossas ausências em alguns momentos, aos colegas de trabalho pelo comprometimento junto à Empresa para suprir nossas faltas enquanto nos dedicávamos ao acompanhamento do Curso ora concluído, em especial aos colaboradores da área de Recursos Humanos (Gerência de Treinamento) dos Correios e ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, nas pessoas de seus funcionários e professores que colaboraram para a realização deste trabalho.

*"Fixa os olhos da alma
na estrela cujos raios tu és,
a flamejante estrela que
reluz nos escuros abismos
do eterno."*

Madame Blavatesky

SUMÁRIO

Capítulo I – INTRODUÇÃO

1. Histórico.....	5
2. A ECT em Dados	6
3. A ECT Hoje	6
4. Correios do Paraná	7
4.1. Histórico	7
4.2. Estrutura	7
5. Logística como Função Essencial na Empresa	8
6. A Importância do Estudo da Logística	8
7. Objetivo Geral	9
8. Objetivos Específicos	9

Capítulo II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - EMPÍRICA

1. A Logística como Fundamento para o Comércio.....	11
2. Histórico da Logística	12
2.1. Antes de 1950 – Os Anos Adormecidos.....	13
2.2. 1950 – 1960 – O Período de Desenvolvimento	14
2.3. Atividades de Apoio	16
2.4. 1970 e Além – Os Anos de Crescimento.....	19
2.5. Logística para Empresas de Serviços	20
3. Logística Baseada no Tempo	20
3.1. A Importância da Velocidade	20
3.2. Efeito Dominó	21
4. Logística de Distribuição	22
4.1. O Boticário Revolucionaria	22
4.1.1. Golpe de Mestre	24
4.1.2. Tecnologia de Informação	25
5. Logística no Mundo	25
6. Os Caminhos do Setor na Visão dos Economistas	27
7. DHL e Keepers Fazem Parceria para Oferecer Logística na Empresa.....	28
7.1. O Sistema	28
8. Terceirização de Serviços Logísticos Reduz Custos	29
9. Logística de Classe Mundial	31
10. Administração de Parcerias Logísticas: A Importância do Contrato	34
11. O Retorno nos Investimentos do Brasil em Ação pela Busca da Excelência em Logística	36
11.1. Estratégias para a Gerência das Cadeias de Abastecimento Globais....	37
11.2. A Evolução do Programa Brasil em Ação	40
12. Conclusão	45

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Histórico

O serviço dos Correios está presente no Brasil há 355 anos. Ele foi instalado oficialmente em 25 de janeiro de 1663, quando passou a ser controlado pelo Estado. Em 1931, nascia o Departamento de Correios e Telégrafos.

Após várias mudanças, em 1968, os Correios incorporam-se ao Ministério das Comunicações. Um ano depois, deixaram para trás a sigla DCT e transformaram-se em empresa pública, a empresa Brasileira dos Correios e telégrafos, criada pelo decreto-lei 509, de 20 de março de 1969.

A empresa moderna e rentável precisou romper com práticas e tradições administrativas moldadas nos anos 30. O planejamento pôs fim às improvisações e índices de produtividade passaram a ser pesquisados.

A ECT tornou-se uma empresa dinâmica, produtiva e de qualidade na prestação de serviços públicos, coerente com o mundo contemporâneo, a grande virada foi realizada.

Depois da fase de projeto, de planos, de superação do atraso tecnológico, tempo de criação, chegou o tempo do crescimento e da explosão.

2. A ECT em Dados

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma grande e complexa organização, presente na totalidade dos municípios Brasileiros. Diariamente, ela vem cumprindo seu papel de viabilizar negócios e encurtar distâncias entre empresas e pessoas.

Em todo o país, são cerca de 7 mil agências (próprias e de terceiros) e 80 mil empregados - sendo 35 mil carteiros - constituindo-se na maior infra-estrutura de atendimento à população.

3. A ECT Hoje

O Correio Brasileiro tem procurado acompanhar as expectativas do usuário e manter-se viável economicamente, sem perder de vista sua função social de aproximar as pessoas, promovendo integração e desenvolvimento.

Para isso tem lançado mão do avanço tecnológico, investindo maciçamente em informação e treinamento, adotando uma postura empresarial.

Utilizando sua estrutura ímpar, hoje os Correios estão abertos para o transporte de encomendas, pagamentos de contas públicas, tributos federais, estaduais e municipais, solicitação e encaminhamento de passaporte, pagamentos de cheques especiais e entrega de talonário de correntistas, importação de produtos, inscrição para vestibulares e vendas de títulos de capitalização, entre outros serviços. A ECT está buscando, com novos produtos, se adequar ao novo perfil do mercado.

Nesse contexto destaca-se a atuação da Administração Central, sediada em Brasília, e das 23 Diretorias Regionais que, interligadas por uma complexa malha de transportes, telecomunicações, e recursos humanos, pontos de vendas e logística de

operações, prestam os serviços de Correios em todas a extensão do Brasil e na sua conexão com o mundo.

4. Correios no Paraná

4.1. Histórico

A história dos Correios no Paraná começa a ser escrita em 1800, mais precisamente em 14 de outubro daquele ano com a instalação da agência de Paranaguá, após o estabelecimento das linhas postais entre São Paulo, Paranaguá, São Sebastião e Itú.

Em 24 de setembro de 1828, o surgimento de uma linha postal desde Sorocaba possibilita a criação dos Correios Públicos, na Vila de Curitiba.

Em 19 de dezembro de 1853, é criada a Administração Postal do Paraná, com a responsabilidade de supervisionar todos os serviços executados na Província.

4.2. Estrutura

A Diretoria dos Correios no Paraná é uma das representações regionais da Empresa Brasileira de Correios e telégrafos - ECT, com atuação em todo o Estado.

Atenta ao princípio de descentralização do processo de tomadas de decisões, a Diretoria é composta de seis Regiões Operacionais, sediadas em Curitiba, Região Metropolitana, Ponta Grossa, Cascavel, Maringá e Londrina.

Em sintonia com a realidade atual, a administração regional em trabalho no aperfeiçoamento e na informatização dos métodos operacionais, na melhoria e humanização de centenas de instalações e no desenvolvimento de um programa de recursos humanos

valorizando o treinamento e a integração (inclusive com programas externos envolvendo portadores de deficiência física, adolescentes e estagiários).

5. Logística como Função Essencial na Empresa

A logística é assunto de suma importância. É um fato econômico que tanto os recursos quanto os seus consumidores estão espalhados numa ampla área geográfica. Além disso, os consumidores não residem, se é que alguma vez o fizeram, próximos donde os bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

Contudo, as empresas operam dentro de um ambiente que muda constantemente, devido aos avanços tecnológicos, às alterações na economia e na legislação, e à disponibilidade de recursos. Portanto a filosofia da administração se altera com o tempo, de forma a se adaptar às novas exigências de desempenho para as firmas.

Assim a logística apresenta uma nova visão, uma nova ordem das coisas.

6. A Importância do Estudo da Logística

A maioria das firmas de serviços ou agências e instituições governamentais, assim como todas as empresas privadas, necessitam do auxílio de um especialista em logística tem sido superior a oferta de pessoal treinado, sendo que esta escassez leva à contratação de pessoal externo à organização logística e sem treinamento formal na área.

No futuro, as condições econômicas tornarão a logística um campo mais atrativo do que ele é hoje. A competição das companhias será por uma participação no mercado, já que não se espera que a economia doméstica cresça como no passado, devido a menor taxa de natalidade, a limitações na disponibilidade de fontes de matérias-primas e a

maior competição com produtos estrangeiros. Assim, será dada uma maior atenção á distribuição. Quando um mercado experimenta rápido crescimento, pode-se tolerar distribuição ineficiente, pois ainda assim as empresas podem manter-se rentáveis. Entretanto, quando se compete por maior participação no mercado, distribuição eficiente e eficaz pode ser uma vantagem necessária para se tornar competitivo.

Objetivando desta forma incrementar o sistema de Portagem, Triagem, Encaminhamento e Distribuição (entrega) dos objetos recebidos para transporte através dos Correios.

7. Objetivo Geral

Este estudo tem por objetivo, desenvolver a logística dos serviços, de forma a dotar a estrutura operacional interna de técnicas modernas para gerar maior satisfação e qualidade dos clientes internos (empregados) e dos clientes externos (usuário final).

8. Objetivos Específicos

- Movimentação e armazenagem;
- Fluxo de produtos e serviços;
- Fluxos de informação;
- Níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.

Com isso podemos assegurar o cumprimento do compromisso assumido junto aos clientes, facilitando a operacionalização dos serviços, buscando atingir a qualidade

total dos serviços , confiabilidade e rapidez na prestação dos serviços de forma a alcançar a Qualidade Total.

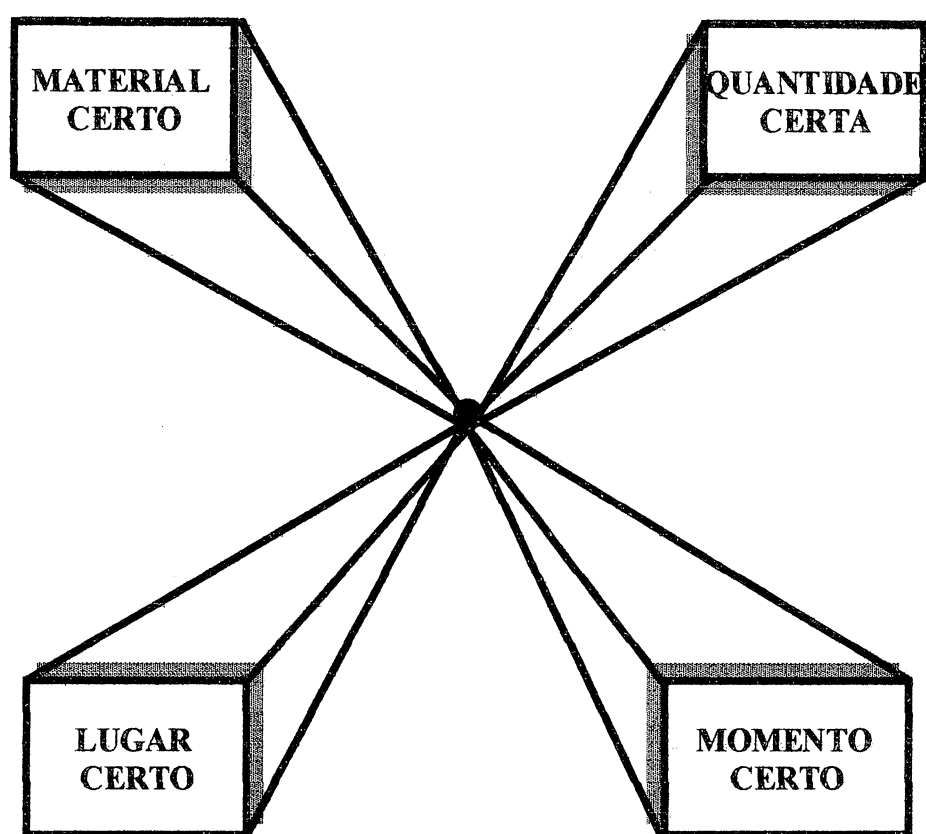
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - EMPÍRICA

1. A Logística como Fundamento para o Comércio

Numa escala global a logística também tem importância. Na economia mundial, sistemas logísticos eficientes formam as bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Os países, assim como as populações que os ocupam, não são igualmente produtivos. Um sistema logístico permite uma região geográfica explorar suas vantagens inerentes pela especialização de seus esforços produzidos naqueles que ela tem vantagens e pela exportação desses produtos as outras regiões. O sistema não permite então que o custo do país (custos logísticos e de produção) e a qualidade desse produto sejam competitivos com aqueles de qualquer outra região. Alguns exemplos passados desta especialização são: a indústria eletrônica japonesa; a agricultura e as indústrias de computadores e de aviação americanas; e o domínio de vários países no fornecimento de matérias-primas como petróleo, ouro, bauxita e cromo.

2. Histórico da Logística

Logística é:



O desenvolvimento histórico da logística desmembra-se em três áreas: antes de 1950, 1950 - 1970, e após 1970.

2.1. Antes de 1950 - Os Anos Adormecidos

Antes de 1950, o campo da logística permanecia adormecido. Não existia nenhuma filosofia dominante para guiá-lo. As empresas fragmentavam a administração de atividade-chave em logística. De outra maneira, o transporte era encontrado freqüentemente sob o comando gerencial da produção; os estoques eram responsabilidade de marketing, finanças ou produção; e o processamento de pedidos era contratado por finanças ou vendas.

Entretanto existiam alguns pioneiros. Antigos estudiosos de marketing e empresários como ARCH SHAW (1912) e FRED CLARK (1922) que identificaram a natureza da distribuição física e como ela diferia da criação da demanda no marketing. A atividade logística militar na Segunda guerra mundial foi o início para muitos dos conceitos logísticos utilizados atualmente. Infelizmente, o exemplo militar somente influenciou as atividades logísticas das firmas comerciais alguns anos depois. Por volta de 1945, algumas empresas já haviam colocado transporte e armazenagem de produtos acabados sob um único gerente. As indústrias alimentícias foram pioneiras neste aspecto.

As atividades logísticas sempre foram administradas pelas empresas. Mas a maior parte dos aperfeiçoamentos gerenciais das atividades logísticas surgiu do reagrupamento destas atividades tradicionais dentro da empresa. Antes de 1950, poucas empresas realmente exploram os benefícios destes rearranjos, em virtude do ambiente econômico e a teoria não estarem aptos para a criação do clima necessário a uma mudança DE ATITUDES. Após a Segunda guerra mundial, a economia dos EUA experimentou rápido crescimento, devido parcialmente à demanda reprimida dos anos de depressão e a

posição dominante da indústria americana no mercado mundial. O clima era produzir e vender. Os lucros eram altos. Cerca ineficiência na distribuição de produtos podia ser tolerada.

2.2. 1950 - 1960 - O Período de Desenvolvimento

O período entre o início dos anos 50 até a década de 60 representa a época de decolagem para a teoria e a prática da logística. O ambiente era propício para novidades no pensamento administrativo. O marketing estava bem estabelecido em muitas instituições educacionais e orientava muitas empresas. Entretanto, professores de marketing e administração não estavam totalmente satisfeitos com que havia sido criado. PAUL CONVERSE, conhecido professor de marketing, disse em 1954 que as companhias prestavam mais atenção na compra e venda do que na distribuição física. A distribuição física era muitas vezes subestimada e colocada de lado como algo de pouca importância. PETER DRUCKER, escritor e consultor de administração de empresas bastante conhecido, chamava as atividades de distribuição que ocorriam após a produção dos bens de "as áreas de negócios infelizmente mais desprezadas e mais promissoras na América". Muitos mais tornariam a repetir este tema.

Posteriormente, reconheceu-se que um evento-chave para o desenvolvimento da logística empresarial como disciplina foi um estudo conduzido para determinar o papel para o transporte aéreo poderia desempenhar a distribuição física. Esse estudo mostrava que o alto custo do transporte aéreo não necessariamente deteria o uso deste serviço, mas que a chave para sua aceitação deveria ser o seu menor custo total, decorrente da soma das taxas do frete aéreo e do menor custo devido à diminuição de estoques, conseguindo pela maior velocidade da movimentação por via aérea. Esta compensação de um tipo de custo põe outro

ficou conhecida como o conceito do custo total. Ele tornou-se em um importante argumento para um reagrupamento lógico das atividades dentro das empresas e também auxiliou a explicar a reorganização em torno das atividades de distribuição que estava ocorrendo em algumas poucas empresas pioneiras.

O conceito do custo total é principio importante para a logística empresarial.

Manutenção de estoques - geralmente não é viável providenciar produção ou entrega instantânea aos clientes. É necessário manter os estoques que agem como "amortecedores" entre a oferta e a demanda. O uso extensivo de estoques é responsável por aproximadamente um a dois terços dos custos logísticos, o que torna a manutenção de estoques uma atividade-chave da logística.

Enquanto o transporte adiciona o valor de "lugar" ao produto, o estoque agrega o valor de "tempo" . O estoque deve estar próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura, sendo que o número normalmente grande destes pontos de estoque e os alto custos associados a manter esses produtos armazenados, em geral dentre 25 a 30% do valor do produto por ano, requerem administração cuidadosa. A administração de estoques deve manter seus níveis tão baixos quanto possível, ao mesmo tempo que provê a disponibilidade desejada pelos clientes.

Processamento de pedidos - normalmente, os custos de processamento de pedidos tende a ser pequenos quando comparados aos custos de transporte ou manutenção de estoques. Contudo, processamento de pedidos é uma atividade logística primaria. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É também uma atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços.

Estas três atividades logísticas podem ser colocadas em perspectiva, notando-se sua importância naquilo que pode ser chamado de "ciclo crítico de atividades logísticas",

já que o tempo requerido para um cliente receber um pedido depende do tempo necessário para entregar o pedido. Como o resultado final de qualquer operação logística é prover serviço para conseguir mercadorias para os clientes quando e onde eles quiserem, estas três atividades são fundamentais para cumprir esta missão, sendo por isso chamadas de primárias.

2.3. Atividades de Apoio

São atividades adicionais que apoiam as atividades primárias: armazenagem, manuseio de materiais: embalagem de proteção: obtenção; programação de produtos e manutenção de informação.

Armazenagem - refere-se a administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projetos de docas ou baias de atracação e configuração do armazém.

Manuseio de materiais - está associada com a armazenagem e também apoia a manutenção de estoques. É uma atividade que diz respeito á movimentação do produto no local da estocagem por exemplo, a transferência de mercadorias do ponto de recebimento no depósito até o local de armazenagem e desde até o ponto de despacho. São problemas mais importantes: seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para formação de pedidos e balanceamento da carga de trabalho.

O desenvolvimento da disciplina se deu ainda, devido á quatro condições chave que foram identificadas: alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores, pressão por custos menores nas industrias, avanços na tecnologia de computadores e influências do trato com a logística militar.

Alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores - durante os anos da formação da logística empresarial existiram grandes mudanças populacionais com substancial impacto nos custos logísticos. Houve migração das áreas rurais com direção aos centros urbanos já estabelecidos. Ao mesmo tempo, populações começam a migrar dos centros urbanos para os subúrbios circundantes. Varejistas seguiram a população para os subúrbios com pontos de venda adicionais. Os consumidores demandavam maior variedade de mercadorias ofertadas, e os produtos proliferaram de poucas centenas de itens para mais de 10.000 nos grandes supermercados.

Consequentemente, os padrões de distribuição começaram a mudar. Onde antes o varejista tipicamente carregava estoques substanciais - por exemplo, num bem estocado depósito nos fundos de uma mercearia - ele passou a manutenção do estoque para seu fornecedor ou para centrais de distribuição mais especializadas e, portanto, passou a demandar entregas mais freqüentes para suprimento. Isto aumentou a importância da distribuição para fornecedores e centrais de distribuição, pois maiores níveis de inventário deviam ser administrados e, ao mesmo tempo, maior disponibilidade de estoque e entregas mais velozes deviam ser providenciadas.

Pressão por custos menores nas indústrias - houve crescimento econômico substancial após a Segunda guerra mundial, seguido de recessão e um período de prolongada pressão nos custos. Períodos recessivos tipicamente forçam os administradores a procurar maneiras de melhorar a produtividade. Os novos conceitos logísticos ofereciam esta oportunidade. Por outro lado, os setores de produção da maioria das empresas já haviam sido bem examinados durante muitos anos pelos engenheiros de produção e as atividades promocionais e de vendas não se rendiam muito bem as tentativas de incremento da produtividade. A administração podia olhar a logística como ultima fronteira para redução de custos nas empresas americanas".

Ainda, como incentivo adicional, começou-se a reconhecer que os custos logísticos eram substanciais. Em meados nos anos 50, poucas empresas tinha uma idéia clara de quanto eram seus custos logísticos. Quando analistas iniciaram suas pesquisas, os níveis de custo mostraram-se surpreendentes.

Avanços na tecnologia de computadores - com o passar dos anos, os problemas logísticos tenderam a tornar-se mais complicados. Existem mais tipos de serviços de transporte para selecionar, a proliferação de variedade de produtos leva o maior dos itens de estoque para serem administrados e a demanda dos consumidores por melhores níveis de serviço muitas vezes resulta em maior quantidade de depósitos no sistema de distribuição. Esta complexibilidade podia ser tratada por novas tecnologias que emergiram na década de 50, como o computador, que acabava de realizar sua estréia no mundo dos negócios. Particularmente, Programação linear, teoria de controle de estoques e simulação são valiosas ferramentas para os profissionais da área. Estes poderiam agora lidar mais efetivamente com problemas como localizar depósitos, colocar clientes a depósitos, controlar estoques em múltiplos locais e roteirizar e programar veículos.

A experiência Militar - antes que as empresas em geral mostrassem muito interesse em administrar atividades logísticas de forma coletiva, a área militar do governo federal americano estava bem organizada para desempenhar essas funções. Havia muito tempo que os militares tinha reconhecido a importância de coordenação das atividades logísticas. Mais de uma década antes de o mundo dos negócios interessar-se pelo assunto, os militares haviam executado aquela que foi chamada de as mais sofisticada e mais planejada operação logística da história. - a invasão da EUROPA.

As logística militar inclui atividades como aquisição, estoque, definição de especificações, transporte e administração de estoques, a maior parte das quais está incluída da definição de logística. A experiência militar nestas áreas é substancial. Estima-se que

somente a área militar detém um terço de todo o inventário mantido nos Estados Unidos - uma fonte de experiência inestimável. Mesmo o termo logística provém dos militares.

Durante a última parte destes anos de desenvolvimento, universidades começaram a oferecer cursos na área: empresas começaram a pôr em prática as novas idéias e a associação de empresários, educadores e consultores conhecida como Conselho Nacional de Administração de Distribuição Física foi formada.

2.4. 1970 e Além - Os Anos de Crescimento

A aceitação do campo transcorria vagarosamente, pois as empresas pareciam estar mais preocupadas com a geração de lucros do que com o controle de custos. Entretanto, a competição mundial dos bens manufaturados começou a crescer, ao mesmo tempo que a falta de matéria-prima de boa qualidade passou a ocorrer. Com a crise do petróleo, a filosofia dominante passou de estímulo da demanda para melhor administração dos suprimentos. Controle de custos, produtividade e controle de qualidade passaram a ser áreas de interesses, à medida que as empresas tentavam enfrentar o fluxo de mercadorias importadas. A logística começava a ser entendida dentro do contexto mais amplo da administração de materiais. Hoje, a logística é entendida como a integração tanto da administração de materiais como da distribuição física.

Atualmente, a logística se concentra principalmente nas operações manufatureiras ou militares. À medida que a economia continue seu deslocamento da manufatura para serviços, havia maiores oportunidades para adaptar os atuais princípios e conceitos logísticos para empresas que produzem e distribuem serviços.

2.5. Logística para Empresas de Serviços

O campo da logística até hoje pouco fez para ser reconhecida sua importância na administração de bancos, hospitais, escolas, orquestras e assemelhados. Organizações de serviços tem muitos problemas logísticos, como localização de agências bancárias, atendimento médico e serviços de manutenção telefônica. Os problemas logístico concentra-se muitas vezes no lado do suprimento de empresas de serviço, onde se pode se identificar um bem físico em estoque ou como item de frete - um ponto de vista demasiadamente estreito. À medida que o campo de logística amadureça, pode-se esperar que muitos mais será escrito sobre problemas logístico de empresas de serviços.

3. Logística Baseada no Tempo

3.1. A Importância da Velocidade

Por que é tão importante disponibilizar produtos para os clientes rapidamente? A agilidade em colocar produtos no mercado é um fator vital para o aumento das vendas. A principal vantagem diz respeito à diferença do tempo entre a sua entrada no mercado e a de seu concorrente. Se você puder estar primeiro, é provável que consiga mais pedidos e maior participação no mercado.

Para analisarmos esta questão basta nos colocarmos no lugar do consumidor. Se você, como consumidor, encontrasse no mercado dois produtos aparentemente iguais, um imediatamente disponível e o outro em apenas uma semana, qual escolheria? Se ainda esta velocidade for posteriormente vinculada a um serviço confiável, sua empresa ganhou uma ferramenta poderosa para alavancar negócios e aumentar de mercado.

A visão à eficácia da velocidade aplicada à colocação de produtos no mercado parece ter ficado clara. Mas as vantagens não param por aí.

Podemos analisar, também, a eficiência dessa estratégia. Colocar produtos mais rapidamente no mercado pode oferecer vantagens de custos para sua organização. Isto porque alcançar uma disponibilidade mais rápida para o cliente exige que as empresas reduzam o número de vezes que o produto é manuseado e geralmente resulta em uma significativa redução no inventário. Isto não apenas reduz o tempo do ciclo, mas também os custos.

É freqüente encontrarmos profissionais de logística entretidos com preocupações no sentido de melhorar o serviço ao cliente, melhorar o atendimento, atender rapidamente às necessidades dos clientes, melhorar a qualidade do produto ou serviço ou aumentar a disponibilidade do produto.

Embora apenas uma destas preocupações mencione velocidade, na prática, a Logística Baseada no Tempo exerce importante papel em todas. Tanto serviço ao cliente quanto atendimento, por exemplo, implicam disposição para solucionar os problemas dos clientes e rapidamente. Disponibilidade do produto depende da habilidade da manufatura e logística fluírem os produtos pela cadeia no menor tempo. Finalmente, os clientes consideram a entrega rápida e o confiável um fator importante da qualidade do serviço.

3.2. Efeito Dominó

Empresas que desejam melhorar sua posição competitiva seu ciclo do pedido à entrega estão considerando a administração da cadeia de abastecimento para ajudá-las a alcançar esta meta. Como a "Supply Chain Management" abrange todos os processos envolvidos na produção e entrega de um produto ao consumidor, este oferece a

oportunidade de identificar restrições que podem tomar as atividades lentas ao longo da cadeia.

Esta questão é facilmente ilustrada se colocarmos o exemplo de uma montadora de automóveis fictícia que se dispõe a montar carros sob encomenda para entrega em uma semana. Tudo poderia correr bem a não ser pelo fato de que o fornecedor de assentos não tem capacidade para produzir numa seqüência de cores variável. Este fato isolado faz com que a habilidade da montadora em oferecer este tipo de serviço seja prejudicada. Inevitavelmente. Tais características afetarão a entrega ao cliente final, como um efeito dominó, onde o problema no início da cadeia traz conseqüências ao seu final.

No entanto, esta questão pode ser bastante melhorada quando utilizamos uma visão de trás para frente na cadeia, ou a visão de "Puxar" a cadeia, onde a demanda do cliente orienta as atividades necessárias para atendê-la, desde o fornecedor da matéria-prima até o produto final.

4. Logística de Distribuição

4.1. O Boticário Revoluciona

Mais do que ações práticas, as reformas propostas este ano mudaram a postura da empresa diante do mercado, de seus fornecedores e franqueados, e criaram parcerias inéditas na área de distribuição, a opção recaiu sobre a centralização.

Quando o presidente de O Boticário, Miguel G. Krisgsner desafiou alguns jovens funcionários a revisarem e apresentar um projeto de reestruturação de todos os processos da empresa (uma reengenharia ampla, total e irrestrita), provavelmente não tinha idéia do nível das mudanças que seriam propostas em aproximadamente três meses. A

demissão de toda a diretoria foi apenas uma delas. Mas o que mais nos interessa é a verdadeira revolução empreendida no sistema de distribuição de O Boticário para seus franqueados - 1.511 lojas no Brasil e 62 lojas no exterior, sendo 55 em Portugal.

Como conta Henrique Adamczyk, um dos idealizados destas mudanças e atual gerente de distribuição da empresa, a idéia era começar a olhar a logística com base no conceito de Supply Chain. Como um processo que considerasse desde a obtenção da matéria-prima até a reciclagem do produto final após o uso, atendendo, a contento, todas as partes interessadas - acionistas, diretores, fornecedores, franqueados e consumidor final. "Percebemos a necessidade de ter um sistema logístico alinhado às estratégias de O Boticário como um todo".

Na prática, os estudos levaram a algumas grandes ações. A primeira delas é talvez mais importante era criar uma estrutura com alto índice de integração e autonomia. "Até então, as atividades eram muito fragmentadas. Havia cerca de 15 diretorias e 10 departamentos, o que implicava em muitas interfaces e uma baixíssima autonomia". Como solução, foi criada a Diretoria de Logística, com atuação nas áreas de suprimento, manufatura de distribuição. Uma das condições básicas para um bom funcionamento desta diretoria seria a estreita relação com as diretorias de Marketing e Comercial.

Embora o sucesso da marca O Boticário se deve a sua rede de 21 distribuidores e 1.511 franqueados - a fábrica levava ao distribuidor que levava as franquias em cada região - os profissionais responsáveis pela reestruturação da área concluíram que, a médio prazo, este modelo estaria fadado a ineficácia.

"Com a nova realidade de consumo, estes canais de distribuição que foram responsáveis pela consolidação da marca no mercado e por sua expansão geográfica, pois mantínhamos praticamente um distribuidor por estado, poderiam prejudicar o sucesso do negócio. Isto não quer dizer que não reconheçamos que O Boticário chegou onde chegou

graças ao seu sistema de distribuição", pondera Adamczyk. Este, portanto, era o segundo ponto a ser alterado.

4.1.1. Golpe de Mestre

O melhor caminho para a área de distribuição também já havia sido escolhido, acompanhado uma forte tendência norte-americana: centralizar, investindo num único centro de distribuição.

Acabar com a intermediação dos distribuidores e, conseqüentemente, com 21 estoques fora da empresa e fazer a distribuição diretamente da fábrica para cada franqueado. Restava apenas encontrar um ponto satisfatório para ambas as partes, afinal todos os distribuidores tinham um contrato de exclusividade com O Boticário.

A saída não poderia ser melhor. Depois de quase dois meses de palestras e conversações os distribuidores se convenceram de que o processo era necessário e de que desta forma o negócio de O Boticário tornava-se ainda mais promissor. D noite para o dia os 21 ex-distribuidores tornaram-se franqueados - Henrique Adamazyk se orgulha e dizer que hoje alguns chegam a ter 15 lojas.

Mas o objetivo principal desta ação era reforçar a ela entre O Boticário e seus franqueados. Com a centralização foi possível reduzir o preço de venda para o franqueado , aumentando sua margem de lucro, Bingo!!! A rentabilidade atual dos franqueados da Rede é 10% maior do que antes do início do processo. Antes, alguns franqueados pagavam o frete; com a centralização isto acabou". O gerente lembra que em alguns casos o frete chegava a representar 5% do valor da carga.

4.1.2. Tecnologia de Informação

Com a distribuição centralizada na própria fábrica de O Boticário em Curitiba, Paraná, o franqueado também eliminou o problema de excesso de estoque em algumas ocasiões e falta de produto em outras. A centralização gradativa que foi concluída em setembro deste ano agilizou a distribuição. "Como a venda de nossos produtos é sazonal, por estar muito ligada à datas comemorativas, o pronto atendimento da loja e a disponibilidade do produto no ponto de venda são fundamentais. Estes são ainda nossos diferenciais competitivos no mercado", analisa Henrique.

Para tal, todas as lojas foram ligadas, via computador e modem, a uma central de pedidos na fábrica. "O ano de 97 também foi de muitos investimentos em tecnologia de informação, como o sistema EDI", completa o gerente, 95% das lojas O Boticário estão hoje informatizadas e cerca de 75% delas já trocam informações com a fábrica de forma eletrônica. Isso em apenas um ano de projeto", comemora.

Para todo esse novo sistema ser eficiente, os franqueados foram doutrinados a fazer um pedido mínimo por compra - no valor de 700,00 - e fazer uma programação para, pelo menos, 30 dias. Outro item alterado foi a periodicidade da compra. Antes, o franqueado comprava uma vez por mês; hoje, ele faz seu pedido semanalmente. Na análise de Adamazyk, esta frequência além.

5. Logística no Mundo

Um ano atrás, nós explicávamos o porque lançar-se no ECR. Hoje já passamos para a etapa seguinte, que é explicar como realizar seus primeiros passos no ECR,

declarou Massimo Visconti, diretor geral de Kurt Salomon Associates Itália, na sessão de abertura da Segunda conferência do ECR Europa, ano passado em Amsterdã.

Do seu lado, Heinz Wiezorek, membro do comitê de fiscalização da Coca-Cola Alemanha e co-presidente do comitê executivo do ECR Europa foi bem direto: Todas as empresas devem lançar-se na aventura, afirmou aos 1.700 ouvintes (dos quais de 150 franceses). Pois, segundo ele, o ECR (Efficient Consumer Response ou Resposta Eficiente ao Consumidor) entra finalmente em sua fase operacional com ganhos consideráveis ao final da operação.

As medidas incluídas no ECR permitirão economizar 6,1% no preço de venda ao consumidor. Ou seja, um filião de alguns 25 bilhões de Euro, prometeu Phillip de La Chambre, diretor associado da Coopers & Lybrand Europa.

Eis o que explica porque, desde a primeira conferência organizada em Genebra em janeiro de 1996, tanto indústrias quanto distribuidores e consultores não "descansaram". Grupos de trabalho foram especialmente organizados para que cada empresa saiba realmente em que pé esta.

O resultado é um catalogo de 60 páginas batizado de "scorecard"- cartão de registro. Uma vez preenchida aq escala de avaliação esta deve ser transmitida ao gabinete Coopers & Lubrand que se encarrega de analisar o conjunto dos dados. O que garante que todos estejam falando realmente da mesma coisa além de facilitar as comparações entre empresas.

O Scorecard permite promover a auditoria interna, efetuar avaliações cruzadas com as indústrias, fazer benchmarking e lançar projetos-pilotos, explicou Etienne Snoaellerts, diretor logístico de Casino.

Graham Booth, responsável da cadeia de abastecimento da Yesco, o experimentou logo. Trabalhamos com o Scorecard já há 18 meses. Ele permite

particularmente verificar se os progressos feitos são reais e eficazes, explica. Mas a insígnia britânica não é a única, longe disso, a apostar no ECR. Na Suécia, ICA possui doze projetos-pilotos, Centenas de projetos ECR são desenvolvidos em toda Europa. Lançaremos mais 15 nos próximos meses. Pois não podemos solucionar os problemas atuais com receitas antigas que geram a situação na qual nos encontramos, estimou Jan Andreae, Presidente da empresa holandesa Albert Heijn.

6. Os Caminhos do Setor na Visão dos Economistas

Embora 1998 pareça ser um ano bastante difícil, em vista das restrições econômicas e das intermináveis crises dos tigres asiáticos, as expectativas para o cenário brasileiro são relativamente positivas. Há razões para definição desta tendência: os investimentos externos não cessaram, as privatizações devem continuar e a terceirização de serviços promete forçar a especialização de atividades. Como é o caso da logística, por exemplo, que se insere nesse contexto como principal ferramenta de competitividade. Na opinião de economista Antônio Corrêa de Lacerda, membro Conselho Federal de Economia, trata-se da melhor oportunidade de estar à frente da concorrência. As empresas precisam ganhar produtividade e encontrar na logística o sistema ideal de organização administrativa, analisa. Principalmente se o empresário atua em diferentes regiões do País, completa. De acordo com as previsões de Rubens Tafner, presidente do Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças (IBEF), o Produto Interno Bruto (PIB) de 750 bilhões deve crescer cerca de 2% e a fase de maior expansão acontecerá somente a partir do segundo semestre. Portanto, os obstáculos até a metade do ano serão praticamente os mesmos do conceitos que merecem maior atenção está justamente o Efficient Consumer Response, ou Resposta

Eficiente ao Consumidor. Este é o básico da logística porque visa em primeiro lugar o atendimento e satisfação do cliente, afirma.

As empresas que não estiverem preparadas para incorporar as tendências de 98, terceirizando serviços ou contratando atividades especializadas, estarão incorrendo em erros. Com o futuro ainda incerto da economia nacional, aqueles que obtiverem menor custo em seus processos de produtividade vencerão a concorrência de mercado.

A solução, então, é avaliar os gastos gerais dos processos, a começar pela estocagem de mercadorias. A idéia é ter a melhor noção possível da integração de atividades com o auxílio de ferramentas como a automação, por exemplo, comenta Mira.

O conhecimento de situações futuras de forma dinâmica é vital para o bom funcionamento da cadeia logística nos dias de hoje.

7. DHL e Keepers Fazem Parceria para Oferecer Logística Expressa

7.1. O Sistema

Toda a parte de entrega dos produtos ficará por conta da DHL, já que a mesma possui experiência neste sistema, à medida que opera outros armazéns com as mesmas características no mundo. Já a parte de gerenciamento do armazém será de responsabilidade da Keepers.

Um dos principais objetivos das duas empresas com esta parceria é reduzir os tempos de entregas das mercadorias na grande São Paulo e em algumas cidades do Estado de São Paulo, que atualmente é de 24 horas, para 4 a 6 horas. Isso será possível através da nova frota de veículos e da informatização já implementada pela DHL em todas as suas filiais, e também com o contínuo treinamento de couriers e dos funcionários das áreas administrativas. A área destinada às operações da DHL-Keepers inicialmente é composta por um armazém de 600 metros quadrados, totalmente equipado com estruturas porta-paletes e estanterias.

Foram investidos, até junho deste ano, 250 mil dólares, havendo novos investimentos a serem realizados para o segundo semestre de 98. *“ Quanto aos clientes, não podemos ainda revelar quais serão, mas garanto que existem negociações bastante avançadas com vários clientes para início de operações ”.*

8. Terceirização de Serviços Logísticos Reduz Custos

A logística está presente em todas as fases da produção industrial, no comércio e na área de serviços. A cada dia é mais comum que empresas de qualquer setor terceirizem seus serviços logísticos, conseguindo reduzir custos, além de dedicar-se à sua atividade fim. A Caterpillar Brasil, sediada em Piracicaba, São Paulo, terceirizou, com a Abrange Logística, as suas atividades de gerenciamento dos estoques de pequenas peças na linha de produção.

Com 40 funcionários dedicados, a Abrange gerencia todo o estoque dos cerca de 12 mil itens de pequeno porte, dentro da própria Caterpillar. *“ Nós somos responsáveis pelas peças desde o recebimento até sua reposição direta nos pontos de uso na linha de produção ”,* explica Percival Margato Júnior, diretor geral da Abrange. Segundo ele, o

processo envolve o recebimento, a separação, a embalagem – já que os itens chegam em caçambas metálicas e são utilizados nas linhas de produção em caixas de papelão que não ultrapassam os 18 kg – a armazenagem e a reposição das peças.

A Caterpillar, segundo Luiz Carlos Ortiz, gerente de divisão de distribuição de materiais da empresa, terceiriza este serviço com a Abrange desde 1991. Junto com a terceirização foi realizado, também, um processo de modernização dos sistema, onde antigas caçambas metálicas utilizadas nas linhas de montagem, que resultavam em problemas de ergonomia para os operadores, entre outros inconvenientes, foram substituídas por caixas de papelão.

“ Com este processo de modernização conseguimos garantir uma maior integridade das peças, pois as caixas são fechadas, além da fácil visualização uma garantia de abastecimento: como é feito visualmente, não depende de qualquer sistema ”, comenta Ortiz.

9. Logística de Classe Mundial

Nesta entrevista especial, Maria Rey, membro do LCM – Logísticas Management Center, dos Estados Unidos, e do The Georgia Institute of Technology, uma escola de pesquisa em logística global e considerado o maior centro de educação em logística profissional nos Estados Unidos, com forte reputação nas áreas de logística, movimentação e armazenagem de materiais, aborda os diversos fatores para se atingir a logística de classe mundial.

A logística é uma nova disciplina em muitas empresas no mundo. Em razão disto, o seu planejamento e execução requer uma metodologia clara, de modo a avaliar o sucesso e identificar a necessidade do processo de melhorias. Em nossas pesquisas e experiência em consultoria, a logística de Classe Mundial requer desenvolvimento de Classe Mundial e práticas de Classe Mundial. O ajuste ótimo dos indicadores de desempenho e as práticas logísticas podem ser determinados seguindo um método rigoroso, de modo a definir Classe Mundial na indústria e região. O método para alcançar a logística de Classe Mundial inclui quatro elementos: indicadores de desempenho logísticos (indicadores financeiro, de produtividade, tempo e qualidade), processos logísticos (serviço ao cliente, inventários, suprimentos, transporte e armazenagem), infra-estrutura logística (sistemas de informação, sistemas de movimentação e armazenagem de materiais, infra-estrutura física) e projeto organizacional logístico. Estes quatro elementos são críticos para um plano logístico de sucesso, e são denominador comum em empresas com logística de Classe Mundial.

Logística é uma questão de utilização de recursos limitados e alcance de um desempenho ótimo no serviço no mercado. Empresas latino-americanas vivem em um ambiente de negócios com muita complexidade, infra-estrutura de transportes e comunicação limitada, insegurança e força de trabalho logística com menos experiência e

educação do que em outros países. Levando estas complexidades em consideração, nós acreditamos que a logística é mais crítica para as empresas da América Latina do que para qualquer outra. Excelente planejamento logístico é uma forma de ultrapassar as limitações em sua infra-estrutura e mercados e de competir eficientemente nos mercados doméstico e internacional. Empresas latina-americanas precisam reduzir seus custos logísticos (maiores do que os das empresas norte-americanas, com custos logísticos até 20 %) e aumentar suas margens de lucro ou reduzir os preços. Apenas através de um bom plano logístico estas metas podem ser atingidas.

Apenas os indicadores que temos podem ser melhorados ! Indicadores de desempenho na logística são críticos para o sucesso no ambiente dos negócios. Através de indicadores de desempenho nos comparamos às operações logísticas e monitoramos o desempenho da empresa em relação aos padrões de classe mundial.

Indicadores de desempenho auxiliam a empresa na justificativa financeira de iniciativas logísticas e monitoram seus impactos na operação.

Tipicamente, nós consideramos quatro categorias de indicadores de desempenho logístico. Estas categorias são as mesmas usadas para uma empresa competir no mercado. A primeira categoria é dos indicadores financeiros, os quais medem o custo e o desempenho financeiro da função logística. Dentro deste grupo nós medimos o custo logístico total, o custo logístico como percentual sobre as vendas, custo logístico por unidade, etc. A Segunda categoria é dos indicadores de produtividade, que é medida dos obtidos e o consumo dos recursos logísticos. Sobre a produtividade nós medimos os giros de estoques, densidade de estocagem , utilização de frota/veículo, pedidos por pessoal logístico e pedidos de compra por pessoa/hora. A terceira categoria está relacionada com o tempo. Tempo é crítico em logística, já que ele mede a habilidade de alcançar o mercado. Sobre a categoria de tempo medimos o período de revisão de inventário, o tempo de trânsito e o

tempo do doca para o estoque no armazém. A última, mas não menos importante categoria, é a qualidade. Nós os gerentes de logística, no preocupamos com custo, produtividade e tempo, mas deveríamos medir a qualidade de nossas operações . O melhor indicador para medir o conceito da qualidade total em logística é, em nosso julgamento, o conceito do "pedido perfeito". Do ponto de vista do cliente, um pedido está perfeito quando atendido corretamente, foi completamente preenchido na primeira solicitação, foi processado corretamente, foi separado com os produtos certos nas quantidades certas, teve a embalagem adequada, chegou na hora acordada no lugar certo e sem avarias, etc. Em outras palavras, um pedido está perfeito quando todos os seus componentes estão perfeitos.

Infelizmente, desde que todos estes eventos são independentes, para calcular o percentual de pedidos perfeitos nós deveríamos multiplicar todos estes componentes. Então, não seria muito improvável termos percentuais de pedidos perfeitos menores do que 50 % ou 55 %.

O processo de definição da política de serviço ao cliente é crítica para o resto do processo de planejamento da logística. No primeiro passo, a empresa define as necessidades logísticas para todos os pedidos do cliente e todos os produtos. Sem uma apropriada, formal e segmentada política de serviço ao cliente é impossível projetar um estoque, suprimentos, transporte e estratégia de armazenagem para satisfazer a algumas necessidades que não foram definidas ! Tipicamente, os elementos considerados para uma boa política de serviço ou taxa de atendimento de inventário, tempo de resposta, quantidade mínima de pedido, necessidades de embalagem, termos de pagamento e métodos de entrada de pedidos. Outros elementos podem ser adicionados, mas estes consideram todos os requerimentos logísticos de uma empresa. A principal recomendação que nós temos neste caso é considerar todos estes elementos em uma política de segmentação ABC por cliente

por produto. Por outro lado, iremos provavelmente supersatisfazer o cliente C e subsatisfazer o cliente A .

Nós acreditamos que sim. Os princípios de um planejamento logístico disciplinado com todos os quatro componentes e a metodologia para desenvolver a estratégia são prova do trabalho em qualquer indústria, em quaisquer práticas podem não ser aplicadas em todas as indústrias, mas não esqueça que algumas que consideramos como melhores práticas hoje, como integração ao fornecedor, cross-docking ou separação em ondas, foram desenvolvidas na indústria automobilística, de alimentos e operações de transporte marítimo. Ninguém pode dizer que o benchmarking não é usual em alguma empresa do país. De fato, o caso melhor documentado de benchmarking logístico no mundo foi desenvolvido entre a Xerox e a Land's End, na pesquisa para práticas de World-Class na separação de pedidos em um centro de distribuição.

10. Administração de Parcerias Logísticas: A Importância do Contrato

O termo parcerias é freqüentemente abusado. Muitos gerentes, conscientes de que o termo está na moda, referem-se à parceria da mesma forma como se referiam a qualquer outro tipo de negócio. Muda só o termo, mas a forma de transação fica inalterada. Isto desgasta o conceito e, conseqüentemente, dificulta a implementação de parcerias.

Neste artigo, vamos explorar o verdadeiro significado das parcerias e a importância de contratos para uma implementação de sucesso. Em relacionamentos comerciais tradicionais, empresas de seus fornecedores e clientes. O contato é feito principalmente através de pedidos de compra, sem uma expectativa de, conjuntamente, administrar estoques ou planejar a produção. O princípio econômico fundamental que rege a verdadeira parceria é a administração conjunta de custos. Uma empresa que constantemente

entrega os seus produtos na data e hora pré-estabelecidas, permite aos seus clientes manter menos estoque.

Por exemplo, uma montadora de automóveis cujo fornecedor de autopeças não entrega o produto na data e hora marcadas terá que manter um estoque de segurança para evitar que a linha de produção pare depois de cada atraso. Da mesma forma, um cliente que cria dificuldades para um fornecedor entregar a mercadoria estará aumentando o custo do fornecedor, pois ele ficará com o seu caminhão detido, esperando às vezes até um dia inteiro para poder fazer a entrega. Isso poderia ser evitado criando-se a entrega com data e hora marcadas.

A parceria exige um relacionamento de longo prazo. Empresas devem investir para poder trocar informações e administrar o processo logístico conjuntamente. O custo do investimento é coberto pela redução mútua de custos. Significativamente, porém, como em todo investimento, empresas só obtêm o retorno depois de investir. Ainda mais importante é o fato de que muitas vezes uma empresa investe hoje, mas depende do parceiro para obter o retorno no futuro. Por exemplo, uma transportadora que inicia um processo de parceria com um cliente, tem que investir em sistemas de comunicação (como o EDI) para poder entregar produtos na hora e local corretos e para poder receber informação sobre o local da entrega. No entanto, uma vez feito o investimento, o transportador precisava manter o cliente pelo menos até que recupere o investimento. Isto cria grande incerteza e constitui um dos principais motivos para a dissolução de parcerias.

Como administrar esta incerteza ? As duas formas principais são a escolha do parceiro e o uso de contratos de parceria. O primeiro passo é escolher cuidadosamente o seu parceiro. De preferência, que seja uma empresa conhecida, um fornecedor ou cliente antigo com o qual a empresa tenha um histórico de honestidade e boas práticas administrativas. Como foi o comportamento desta empresa em crises passadas ? Existem outros critérios

importantes na escolha da empresa, mas este artigo vamos nos dedicar principalmente ao contrato, a Segunda forma de administrar a incerteza de parcerias.

O objetivo de firmar um contrato de parceria não é necessariamente proteger-se legalmente. Apesar disto também ser importante, o objetivo principal do contrato é criar um documento de trabalho. O aspecto legal fica a cargo de advogados especializados. As sugestões feitas abaixo referem-se somente a um documento de trabalho.

Oponentes de contratos lembram que parcerias sem contratos são mais flexíveis e que o contrato muitas vezes impede empresas de ajustarem-se a novas situações. Contratos também podem ser menos importantes em situações em que o parceiro é muito mais forte que o outro, podendo assim controlar a parceria independentemente do contrato.

O contrato de trabalho visa sobretudo direcionar a parceria com o objetivo de orientar investimentos e estabelecer regras de trabalho que permitam às parcerias manter um processo de melhoramento contínuo. Este processo visa administrar as vantagens e desvantagens das parcerias. Um bom contrato maximiza as vantagens e minimiza as desvantagens, tornando a parceria cada vez mais atrativa para ambas as partes. Para explorar um pouco mais o papel dos contratos, iremos rever algumas das vantagens e desvantagens das parcerias e por alguns exemplos de cláusulas para administrá-las.

11. O Retorno nos Investimentos do Brasil em Ação pela Busca da Excelência em Logística

A realidade dos dias e a previsão do cenário de médio e longo prazos mostram que, mesmo que as empresas tenham a pretensão de apenas garantir a manutenção de sua fatia no mercado, não é suficiente fazer as coisas bem-feitas. É preciso que sejam feitas as coisas certas para o futuro e, para isso, que sejam programados investimentos em

desenvolvimento tanto em tecnologia quanto em metodologias de solução de problemas. Ou seja, a gerência das empresas deve buscar adicionar o pensamento estratégico e a intuição aos instrumentos formais de decisão, para assim obter um efeito de alavancagem nos resultados de sua atuação no mercado. Muitas empresas já descobriram que a Logística pode ser usada para gerar uma considerável vantagem competitiva, sendo que algumas passaram a vender e promover não apenas o produto logístico como um todo.

Estratégica e comprometimento representam o binômio da eficiência empresarial. Estratégia, dizendo respeito à eficácia na utilização das oportunidades oferecidas pelo estágio de desenvolvimento da tecnologia da informação para a gerência integrada das atividades de distribuição física (ou de Logística e Transporte - L&T), no processo de planejamento e implantação de estratégias comerciais. Comprometimento, referindo-se ao envolvimento dos gerentes de mais alto nível da empresa na avaliação do impacto de tais estratégias nos vários níveis da organização, além do acompanhamento da sua implementação no dia-a-dia. Evidenciar as informações relevantes e utilizá-las de forma a auxiliar na tomada de decisão tanto ao nível da gerência de topo quanto ao da gerência operacional não é tarefa fácil. Além disso, nem sempre é simples perceber o grau de integração e sincronização que deve ser observado nas decisões relativas às várias atividades da gerência logística, de forma a utilizá-lo como peça-chave para a simplificação dos problemas de L&T.

11.1. Estratégias para a Gerência das Cadeias de Abastecimento Globais

A Atuação eficiente da empresa no mercado competitivo e sem barreiras, resultante da abertura das economias e do fenômeno da globalização está intimamente relacionada à busca da contínua satisfação dos clientes e à antecipação de suas necessidades

e exigências. Isso com a observância do critério fundamental nos negócios ou seja, a obtenção de uma taxa de retorno nos investimentos em níveis aceitáveis, que garantam a sua sobrevivência e justifiquem a permanência no negócio.

Neste fim, de século, o conceito de logística integrada evoluiu para o de logística global, tendo por base a constituição e a contínua gerência das cadeias de abastecimento. A competição no mercado globalização passou a ser entre cadeias, não entre membros de um mesmo canal de distribuição. Isto é possível a partir do fortalecimento das parcerias entre seus membros, fundamental no efeito sinérgico do estreitamento fornecedores-produção-transporte-clientela e no uso intensivo da tecnologia da informação, agilizando o movimento de bens, serviços e informações entre seus membros.

A globalização e a regionalização dos mercados tornaram necessárias mudanças radicais na organização dos processos de suprimento, produção e marketing. O enfoque sistêmico do multimodalismo nos corredores de transporte e eixos de integração e desenvolvimento muda de conceito de eficiência modal para integração modal, procurando a otimização operacional de toda a cadeia logística e de transporte, ou seja, das cadeias de abastecimento.

As atividades de cada elo da cadeia devem, indo ao encontro da ótica da logística global de classe mundial, ser combinadas, sincronizadas e gerenciadas continuamente, em ritmo que garanta a integração entre os membros da cadeia, com vistas à monitoração de seu desempenho econômico e operacional e ao atendimento das expectativas de seus clientes preferenciais.

Na definição das estratégias logísticas, três perspectivas integradas de atuação devem ser observadas: (a) Inter-funcional; (b) dos Canais Logísticos, e (c) Estratégica ou de Mercado. Estas perspectivas resultam, numa primeira abordagem, na análise da organização da empresa; rede de transporte e de facilidades, do cenário político,

econômico e do nível de competição em que as decisões são tomadas. Para isso, o planejamento das estratégias logísticas da empresa deve estar afinado com as suas estratégias de negócio, em um processo contínuo de mudança e de busca de melhorias. Ou seja, as mudanças necessárias em seu sistema logístico são determinadas pela evolução do mercado em termos da demanda de produtos e serviços, do desempenho operacional e financeiro dos demais membros dos canais de comercialização em que ela atua e pelo nível de penetração dos seus competidores potenciais.

Componente essencial da logística das empresas, a boa compreensão do sistema de transporte e seu gerenciamento constitui um fator determinante para a tomada de decisão. O transporte é um forte componente da estratégia da empresa. As decisões em transporte são de primordial importância tanto para o sucesso dos transportadores - que oferecem serviços - quanto para os embarcadores, que os utilizam. Os transportadores devem entender bem as regras do sistema logístico global em que se inserem realizando a movimentação espacial dos produtos, priorizando satisfazer às necessidades dos clientes finais das empresas que os contrataram ou usam seus serviços. Transportadores e donos da carga - produtores ou embarcadores, são parceiros de um processo logístico.

O estágio atual da competição em termos de preço e qualidade serviço e organização do transporte exigirá ainda mudanças no papel tradicional do executivo do setor. Maior ênfase deve ser dada à análise do impacto das decisões de transporte e da qualidade do serviço efetivamente realizado no mix do marketing da empresa e na sua vantagem competitiva, pela agregação de valor aos produtos ou serviços.

As mudanças no cenário político e econômico dos últimos anos, marcado pela estabilização da moeda nacional, pelo programa de privatização e pela abertura e flexibilização da economia nos anos 90, pela realização do programa Brasil em Ação, pelo aumento das trocas e bens e serviços entre membros do Mercosul e sua consolidação como

bloco econômico , dentre outros fatos, tiveram um grande impacto na gestão dos negócios das empresas brasileiras. Fusões aquisições, alianças estratégicas, mudanças nas linhas de negócio, entrada de competidores internacionais nos negócios antes restritos à empresa nacional são a realidade dos dias atuais, que não permite que mesmo a empresa de transporte de atuação regional do setor rodo-fluvial da Amazônia Brasileira, por exemplo, tenha segurança de manter cativo seu mercado nos anos ou meses vindouros.

Garantir a sobrevivência nesse novo cenário implica que hoje as operadoras de transporte devem tornar-se especialistas em muitas áreas antes não prestigiadas pela maioria delas. Essas áreas são relativas, por exemplo, a: (1) a estratégia de marketing; (2) o conhecimento do negócio dos clientes; (3) a negociação e as decisões de apreçamento; (4) o roteamento de veículos e a programação de horários; e (5) as relações com os empregados & ou trabalhadores.

11.2. A Evolução do Programa Brasil em Ação

O Programa Brasil em Ação, vigorando há quase dois anos, tem como objetivos principais:

1. criar ambiente favorável ao investimento privado nacional e estrangeiro;
2. promover o desenvolvimento sustentável;
3. gerar emprego e renda;
4. reduzir as disparidades sociais e regionais.

O programa original engloba 42 projetos, coordenados por "gerentes de projeto", com uma estrutura de apoio capaz de assegurar sua realização nos prazos estabelecidos. Foi concebido quando o Governo Federal concluiu ter sido eficiente o programa de estabilização econômica no Brasil. Assim, em agosto de 1996, iniciou-se um

conjunto de iniciativas para estimular o desenvolvimento econômico e social, somadas aos resultados obtidos no programa de estabilização econômica. O Brasil em Ação, observada a distribuição de recursos, destina metade para a infra-estrutura econômica e metade para o desenvolvimento social.

O programa foi orientado para melhorar a qualidade da gestão de projetos com a participação do setor público, que tem por dever melhorar a sua capacidade de gerar projetos. São palavras do Dr. Miguel Pedro da Cunha, do Departamento de Portos e Hidrovias do BNDES, gerente do projeto para o Porto de Sepetiba: " A seleção dos empreendimentos que constituem o Programa considerou um conjunto de eixos nacionais de integração e desenvolvimento, definido no Plano Plurianual 1996/1999, cuja lógica expressa uma dinâmica sócio-econômica de articulação entre sub-regiões de desenvolvimento diferenciado, articulando áreas de fronteiras econômicas, e outras áreas deprimidas, aos diversos centros dinâmicos da economia brasileira e dos mercados internacionais. Em sua concepção, o Programa Brasil em Ação pode ser definido como software de gerenciamento que permitirá aumentar na prática o grau de eficiência da ação do Estado, para atingir os objetivos essenciais ao desenvolvimento na área social e de infra-estrutura. É pressuposto incentivar a capacidade de antecipar problemas frente a uma ampla e rápida circulação de informações, com vistas à pronta correção de problemas e à maximização de oportunidades".

Um gargalo extremamente significativo para a economia do País está na sua "logística de transporte" e na sua "logística de relacionamento com o resto do mundo". Esse é um dos principais pontos que o Programa trata com investimentos pesados. Os projetos na área social e na área de infra-estrutura têm uma relação de complementaridade e sinergia espacial, necessária para que se fortaleçam redes integradas de transporte, energia,

telecomunicações, indispensáveis para viabilizar todas as potencialidades de investimento já iniciadas pelo setor privado e para criar novas oportunidades de investimento.

O programa de investimentos procurou sustentar o desenvolvimento econômico e social priorizando a essência da estratégia que está por trás do Brasil em Ação: buscar o crescimento regional integrado com a economia internacional sem artificialismo. Isso implica em esforço de melhoria gerencial na empresas, de melhoria tecnológica de processos e de produtos. Outras iniciativas são necessárias para a competitividade da economia brasileira, criando um ambiente propício de à produção eficiente e competitiva em padrões internacionais: ações para reduzir a ineficiência sistêmica da economia, com investimentos na infra-estrutura econômica e no desenvolvimento social, produzindo os custos repassados aos produtos e serviços e ampliando efetivamente a capacidade de compra do mercado.

O elenco de projetos abrange quase todos os setores da economia brasileira, com 40 % dos investimentos em infra-estrutura de transporte: pavimentação de rodovias, produção e escoamento do gás natural de Urucu, e transporte aquaviário - relativo a investimentos nos portos de Sepetiba, Santos e Suape e nas hidrovias, tendo por consequência o estímulo à navegação de cabotagem, que constituem meios de transporte eficazes e baratos.

Os recursos do Programa Brasil em Ação representam na verdade uma soma do orçamento da União, de financiamentos externos, recursos privados, de estados, municípios, fundos e empresas estatais. Segundo o Dr. José Paulo Silveira, secretário de Planejamento e Avaliação do Ministério do Planejamento, o Programa " é uma conjugação de recursos para viabilizar e sustentar financeiramente esta iniciativa ".

A conclusão, até o final de 1998, de 14 dos 42 empreendimentos do Brasil em Ação abre a possibilidade da inclusão do Programa de novos investimentos estratégicos.

Esses empreendimentos, constantes do Plano Plurianual do Ministério do Planejamento e adequados à capacidade de investimento do Programa Brasil em Ação, serão ativados a partir de 1999, mantendo o mesmo esforço de investimento do Programa, até que novo Plano seja elaborado e aprovado e um novo conjunto de investimentos definido.

O Brasil em Ação de 1999 elegeu 18 empreendimentos com base nos seguintes critérios:

1. Dar seguimento à estruturação dos Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento;
2. Consolidar benefícios proporcionados pelos investimentos do Programa, mediante a eliminação de missing links e a extensão das áreas de influência dos eixos de integração e desenvolvimento;
3. Ampliar o conceito de investimentos estratégicos, incorporando empreendimentos das áreas de:
 - a) informação e conhecimento: educação, capacitação científica e tecnológica e infra-estrutura de informação; e
 - b) meio ambiente.
4. Criar novas oportunidades de geração de emprego e renda;
5. Dar prioridade à integração da infra-estrutura econômica regional e do Mercosul; e
6. Conter-se no Plano Plurianual 1996 - 1999 (lei 92/76, de 9/5/96).

Os novos investimentos, ao acrescentar nas áreas de informação e conhecimento e de meio ambiente, abrangem um maior espectro de ações integradas, desencadeiam novas sinergias e reforçam como conseqüências as condições de sustentabilidade do desenvolvimento econômico e social. Os empreendimentos dessa nova

fase incorporam outras áreas do Governo, proporcionando a disseminação das experiência de gerenciamento que vem sendo construída no âmbito do Programa.

12. CONCLUSÃO

Atualmente, a logística empresarial é um campo em expansão, com potencial para a alta administração, o que não acontecia há 20 anos atrás.

A prática moderna da logística empresarial configura nova disciplina. Isto não significa que as atividades essenciais de transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos são novidades. Entretanto, foi só recentemente que uma filosofia integrativa para guiar seus passos.

O futuro da logística é brilhante. As tendências econômicas mostram que os custos para movimentação de bens e distribuição de serviços devem crescer proporcionalmente à outras atividades, tais como manufatura e marketing.

Mudanças populacionais e de mercados, tendências econômicas, alterações no comércio em geral e variações no preço da energia são apenas alguns dos fatores que têm e terão profundos impactos no planejamento e gestão da logística. Decisões são feitas com base nas expectativas de cenários ambientais futuros e com conhecimento do ambiente anterior.

As novas áreas de oportunidade em que a logística também deve expandir-se são empresas de serviços de ecologia. Os conceitos e princípios da logística também poderão ser aplicados aos problemas das organizações de serviços, tais como bancos, igrejas e hospitais.

A experiência tem demonstrado que, geralmente, a intuição não funciona no momento de tomar decisões na área da logística.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Sites da Internet.