O DIFERENCIAL DA LOGÍSTICA COM VALOR AGREGADO

César Augusto Sampaio

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, Curso de . Graduado em Publicidade e Propaganda e com especialização em Gestão de Marketing e Comunicação, Presidente Prudente, SP. E-mail: caugusto67@hotmail.com

RESUMO

O objetivo desse artigo é apresentar a logística como instrumento imprescindível para agregar valor a produtos e serviços, gerando diferencial competitivo através do gerenciamento da cadeia de suprimentos. As corporações precisam assumir novas posturas frente aos parceiros da cadeia produtiva. Sendo assim, foi realizado um estudo de cada uma das atividades da logística, analisando como elas podem agregar valor a produtos e serviços. A grande questão está na integração estratégica através do Supply Chain Management. Isso porque as organizações já não podem mais sobreviver apenas baseadas na tradição e fidelidade. Além de se preocuparem com preço, qualidade e nível de serviços prestados, elas necessitam estar atentas, principalmente, à diferenciação.

Palavras-chave: Logística; Vantagem competitiva; Valor agregado.

THE DIFFERENTIAL LOGISTICS WITH AGGREGATE VALUE

ABSTRACT

The aim of this paper is to present logistics as an important tool to add value to goods and services, generating competitive advantage by managing the supply chain. Corporations need to take new positions ahead to the partners of the supply chain. Thus, a study was conducted of each of logistics activities, analyzing how they can add value to products and services. The big question is the strategic integration through Supply Chain Management. That's because organizations can no longer survive just based on tradition and loyalty. In addition to worrying about price, quality and level of services, they need to be aware mainly to differentiation.

Keywords: Logistics; Competitive advantage; Aggregate value.

INTRODUÇÃO

Da revolução industrial aos dias atuais, o consumidor passou de coadjuvante a protagonista no mercado de bens e serviços. Agora o poder está com os consumidores, ao escolherem não só o que comprar, mas também como e onde as compras são feitas e, no caso de alguns produtos, decidirem até o quanto estão dispostos a pagar por eles, segundo Lewis e Bridges (2004).

Para Bertaglia (2009), as marcas já não podem sobreviver baseadas apenas na tradição e fidelidade. Consumidores e distribuidores passaram a exigir mais na hora da compra, obrigando as organizações a se preocuparem principalmente com preço, qualidade, nível de serviços oferecidos e diferenciação.

Nesse cenário, já não basta concorrer no mercado apenas focado nas características do produto em si, é preciso expandi-las com serviços de valor agregado que o atendimento ao cliente e a logística são capazes de fornecer, de acordo com o autor.

Entender como isso poderá ser colocado em prática é o objetivo desse artigo. Para tanto, é necessário a compreensão da logística, que é uma forma de tornar mais racional os processos relacionados ao atendimento das demandas de clientes e consumidores, através de uma gestão eficaz de todas as atividades referentes ao fluxo de materiais, de informações e de serviços entre os diversos integrantes de uma cadeia produtiva ou de suprimentos.

Espera-se, assim, que esse artigo traga subsídios relevantes para ampliar e aprimorar o conhecimento de profissionais e pesquisadores da área. Afinal, se o *marketing* visa gerar demanda, entregando valor superior através da livre troca de produtos e serviços, ele certamente necessita de uma logística que atenda essa demanda de forma otimizada e racionalizada entre todos os *stakeholders*.

METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de natureza bibliográfica e documental. Para Marconi e Lakatos (2003), a primeira oferece um reforço paralelo que ajuda o cientista nas suas análises de pesquisas e manipulação de suas informações, proporcionando formas de se definir e resolver tanto problemas conhecidos, quanto também de se explorar novas áreas onde eles ainda não foram suficientemente cristalizados.

Isto é, não se trata apenas de uma mera repetição do que já foi dito ou escrito antes sobre certo assunto, mas, sim, de uma pesquisa que favorece o exame de um tema sob novo enfoque de abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Já a segunda, pesquisa documental, ainda conforme as autoras citadas acima, está baseada

Na coleta de dados feita em diversos documentos denominados fontes primárias. O que garante colher informações prévias sobre o campo de interesse e, conseqüentemente, uma melhor compreensão do objeto de estudo.

RESULTADOS DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS

Antes de ficar pronto e ser disponibilizado para o consumo, o produto atravessa um longo caminho até alcançar seus usuários finais. Trata-se de uma cadeia produtiva cuja operacionalidade funcional dependerá, por sua vez, de uma série de atividades.

Os transportes é uma delas, os seus custos podem chegar, em média, a cerca de 60% das despesas logísticas, de acordo com Nazário (2012). Essa é uma atividade que inclui avaliar o desempenho e as características dos modais mais pertinentes a cada tipo de carga, analisar preços, a variabilidade do tempo de viagem, além dos eventuais custos de perdas e danos das mercadorias transportadas, entre outros.

Outra atividade refere-se aos estoques, o custo de manutenção deles pode representar de 20% a 40% do seu valor por ano, logo, administrá-los cuidadosamente é economicamente sensato, afirma Ballou (2006). A questão, hoje em dia, está em como ter o menor nível de estoques possível sem prejudicar os serviços prestados, isto é, possuir apenas a quantidade necessária para atender o cliente quando ele desejar.

Na sequência das atividades há o processamento de pedidos. Estimativas mostram que as tarefas relacionadas com a preparação, a transmissão, o recebimento e o atendimento dos pedidos oscilam entre 50 e 70% do tempo total do ciclo do pedido em muitas indústrias, segundo Ballou (2006). A problemática está em como reduzir esse tempo, ou seja, entre o momento da realização do pedido e aquele da entrega do produto ou serviço ao comprador.

O setor de compras é outra atividade com grande impacto nos custos. No geral, ele representa de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto, conforme estimativas de Ballou (2006).

Vale destacar também a atividade de armazenagem e manuseio de materiais no interior de depósitos, fábricas, lojas, centros de distribuição, etc. Seus custos podem absorver de 12% a 40% das despesas logísticas de uma empresa, no dizer de Romeu Zarske Mello, coordenador do curso de Logística da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), em matéria na revista portuária Economia & Negócios (2008). A tamanha complexidade dessa atividade exige que a ocupação dos espaços, para se realizar as tarefas, seja pensada estrategicamente.

A próxima atividade é o das embalagens de proteção, as quais devem não só evitar danos e quebras de produtos em trânsito, o que tiraria todo o valor agregado deles, mas também precisam ser projetadas de maneira sustentável em prol da preservação do meio ambiente.

Como se nota, são muitas as atividades e cada uma delas exige a aplicação de métodos dos mais diversos para a otimização de resultados.

É um processo que vai exigir também um sistema de informações que interligue todas essas atividades, a fim de contribuir com a tomada das melhores decisões, medidas estratégicas e operacionais por parte das organizações. Mesmo porque o seu papel é racionalizar as tarefas, diminuir a necessidade de estoques e de recursos humanos, aprimorando assim os serviços oferecidos aos clientes.

DISCUSSÃO EM TORNO DA GERAÇÃO DE VALOR AGREGADO

A saída para gargalos logísticos deve ser tratada no âmbito do gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*). O que significa formar parcerias, trocar mais informações e atuar de forma conjunta, a fim de conseguir maiores benefícios entre todos.

Sendo assim, entre algumas das estratégias a serem pensadas estão a do *postponement* (postergação). A sua finalidade é que a montagem ou a personalização final do produto não ocorra antes de se conhecer o destino final do mercado ou a exigência do cliente. A mercadoria fica armazenada, em forma semi-acabada, nos centros de fabricação ou de distribuição. A continuidade da produção só ocorre quando há o pedido do cliente com suas próprias especificações sobre o acabamento.

A diminuição do *lead time* logístico das organizações é outra questão fundamental, já que o tempo entre adquirir, produzir e entregar o produto acabado costuma ser mais longo do que aquele cujos clientes estão dispostos a esperar. O que significa tentar encontrar um equilíbrio eficaz da oferta e da demanda, quer por um planejamento colaborativo entre os agentes da cadeia, ou quer pelo uso das diversas ferramentas da tecnologia da informação, sejam elas quais forem, a *internet*, *Quick Responser*¹, *VMI*², *ERP*³, *SIL*⁴, entre outras.

¹ Quick Responser (Resposta Rápida) – Programa de gestão voltado para a coleta de dados nos pontos-de-venda dos clientes, de modo que os fornecedores possam sincronizar suas operações de programação da produção e seus estoques, visando aprimorar as previsões de venda.

² VMI (Estoque Administrado pelo Fornecedor) – É um sistema de gestão que permite aos fornecedores rastrear e administrar produtos em estoque dos distribuidores e varejistas, reabastecendo-os automaticamente, quando necessário.

³ ERP (Enterprise Resource Planning) – Sistema integrado de gestão que coordena os principais processos internos dos negócios. A função é coletar dados de rotina das empresas como pagamentos, finanças, processamento de pedidos, remessa de produtos, serviço pós-venda, etc.

⁴ SIL (Sistema de Informações Logísticas) – Sistema que mede, controla e gerencia as operações logísticas, tanto dentro da empresa, quanto ao longo da cadeia de suprimentos. Entre algumas das operações estão o planejamento das necessidades de distribuição, sistemas de gerenciamento de transportes e de armazéns, sistemas de informação geográfica, etc.

O intercâmbio eletrônico de dados desempenha um papel importante para o gerenciamento dos fluxos de produtos nas operações dos clientes. Ao permitir que fabricantes acessem dados de vendas, item por item e em tempo real, por exemplo, é possível programar o calendário de produção, conforme as exigências de reabastecimento e, por conseguinte, diminuir também o *lead time* logístico.

Vive-se num cenário em que gerenciar cadeias de suprimentos requer responsividade⁵. Nessa perspectiva, a nova visão da logística deve ampliar seu escopo para o gerenciamento de processos e não apenas de funções. Quer dizer, todas as atividades logísticas devem estar interligadas racionalmente, com início e final bem definidos, através de uma gestão horizontal. A missão é garantir mais fluidez dos processos, a fim de agregar valor para os clientes, gerando vantagem competitiva e maior integração da cadeia de suprimentos (GOMES, 2008).

E se existe um segmento da logística estratégico para o gerenciamento de processos, esse é o centro de distribuição (C.D). Executar alguns processos que reduzam as distâncias percorridas pelos funcionários, durante a coleta dos itens, já garante uma melhora significativa da produtividade deste setor.

Dessa maneira, uma sugestão é redistribuir os *layouts* dos itens, através da análise ABC, permitindo que os de alta rotatividade fiquem mais próximos entre si e à saída de materiais. Em relação aos de baixa rotatividade, é aconselhável armazená-los em *pickings* multi-níveis, o que aumenta o espaço do armazém e diminui também as distâncias percorridas.

Outra dica trata-se do uso do *flow racks*⁶, para obter espaços menores entre itens pequenos, ao invés dos *pallets*⁷ grandes. Quanto a pedidos de baixo volume, a utilização do *batch picking*⁸ é uma boa solução. Os funcionários coletarão várias ordens de pedido de uma só vez e otimizarão o seu tempo, já que não será necessário fazer uma viagem para cada ordem pequena.

Uma outra questão relevante é quanto à quantidade de fornecedores na base da cadeia. Mais fornecedores implica no aumento do gerenciamento das relações e, inclusive dos custos totais de transação. Menos fornecedores, por outro lado, permitem uma gestão proativa através de programas de desenvolvimento de fornecedores. O que garante oportunidades de melhorar tanto a qualidade do produto, quanto do processo, bem como de estimular iniciativas conjuntas de redução de custos, sugere Christopher (2012).

⁵ Responsividade – Capacidade de responder às exigências dos clientes em prazos mais curtos, com flexibilidade e agilidade. Isso significa que as organizações precisam estar mais perto do cliente, ouvindo a voz do mercado e sendo veloz em interpretar os sinais de demanda que recebe.

⁶ Flow racks – Sistema de armazenagem dinâmico e ideal para a rotação automática de pequenos volumes. Os itens são carregados por uma das extremidades e deslizam a carga com a força da gravidade, através de rodízios, até a zona de coleta ou picking. Essa dinâmica segue o princípio do F.I.F.O (first in first out).

⁷ Pallets – Estrado de madeira, metal ou plástico que é utilizado para movimentar e armazenar cargas.

⁸ Batch Picking – Coleta de vários itens para uma única ordem de pedido.

A adoção de técnicas do *Just in Time*⁹, Kanban¹⁰ e da engenharia avançada também podem ampliar consideravelmente a qualidade e produtividade dentro da cadeia de suprimentos. O desenvolvimento de um sistema de gestão de pedidos do cliente também é condição fundamental.

Muitas empresas ainda processam seus pedidos conforme a sua ordem de entrada, em detrimento de uma política de prioridades voltada para clientes preferenciais e mais lucrativos. Uma boa sugestão é privilegiar o processamento paralelo em vez do sequencial.

É preciso levar em conta também as estratégias que beneficiem o meio ambiente. Pensar na implementação da logística reversa, sobretudo dos processos referentes à recuperação de materiais diversos (alumínio, papel, plástico, baterias, pilhas) através da reciclagem, conforme constata Novaes (2007).

Reutilizar com mais frequência materiais reciclados na sua linha de produção, preocupar-se também com o descarte incorreto de produtos na natureza e os possíveis riscos para o meio ambiente. Contudo, ainda é preciso superar alguns preconceitos existentes no mercado acerca do processo de reciclagem, como relata Wille (2013), a seguir.

O primeiro deles diz respeito à desconfiança no material reciclado, o que não se justifica, pois ele possui a mesma qualidade de uma matéria-prima nova, desde que lhe seja dado o tratamento adequado, durante o período de sua reciclagem. O segundo se refere à suposta falta de colaboração do consumidor final com a devolução dos produtos pós-consumidos. Nesse caso o que se precisa, realmente, é uma maior organização dos fabricantes em dispor de canais logísticos para suportar esse tipo de operação.

É óbvio que os materiais reciclados apresentam algumas vantagens sobre a matéria-prima original. Entre elas estão os menores preços de mercado, a economia de recursos naturais (energia elétrica, água), a escassez da matéria-prima nova e, além disso, o diferencial competitivo com a melhora na imagem da empresa, de acordo com Wille (2013).

⁹ Just in time (No momento certo) – Consiste em utilizar conceitos diferentes daqueles empregados na produção tradicional, sobretudo no que se refere ao planejamento de produção, controle de estoques e distribuição. O objetivo é produzir a quantidade certa, do item certo, no tempo certo. Certo, neste caso, significa exatamente o necessário, com o mínimo de estoques, com a melhor qualidade do produto, com a maximização da eficiência da produção e, principalmente, com a prestação de ótimos serviços aos clientes.

¹⁰ Kanban – É uma ferramenta para administrar o método Just in time, ou seja, é um sistema de informação através de cartões para controlar as quantidades a serem manufaturadas pela empresa. O Kanban se baseia na produção puxada que é impulsionada pela demanda. Para o processo produtivo ocorrer, cada operação requisita, da operação anterior, os componentes e materiais somente no instante e quantidades necessárias.

CONCLUSÃO

A elaboração desse artigo teve a finalidade de mostrar a logística como instrumento imprescindível para agregar valor a produtos e serviços, gerando diferencial competitivo através do gerenciamento de sua cadeia de suprimentos.

As organizações já não podem mais sobreviver baseadas na tradição e na fidelidade. Elas precisam se preocupar com preço, qualidade, nível de serviços prestados e, principalmente, diferenciação. Os problemas logísticos precisam ser encarados no âmbito do gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*), através de estratégias como o *postponement* e tantas outras.

Há também as questões ambientais que a cada dia ganham mais força. E a opção por negócios sustentáveis é uma saída que, certamente, vêm garantindo às empresas maior eficiência, diferenciação de produto e, acima de tudo, vantagem competitiva mediante às inovações que elas fazem, principalmente através da logística reversa.

REFERÊNCIAS:

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre/ RS: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Tradução: Ez2 Translate. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GOMES, Edvando Fernandes. **Gerenciamento dos processos logísticos**: Um estudo do sistema de medição de desempenho em centro de distribuição - João Pessoa/ PB. 2008. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_40.pdf>. Acesso em: 28 Outubro 2014.

LEWIS, David; BRIDGES, Darren. **A Alma do Novo Consumidor**. São Paulo: M. Books Editora Ltda, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAZÁRIO, Paulo. Papel do transporte na estratégia logística. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial**: A perspectiva brasileira. 15 reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 10 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

REVISTA PORTUÁRIA ECONOMIA & NEGÓCIO. **Armazenagem:** Uma estratégia importante. Itajaí/SC. Agosto de 2008. Disponível em: < <http://www.revistaportuaria.com.br/colunas/223>> Acesso em : 18 Novembro 2014.

WILLE, Mariana Muller. **Logística Reversa:** Conceitos, Legislação e Sistema de Custeio Aplicável. Curitiba/PR, 2013. Disponível em: < <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n8/LOGISTICA-REVERSA.pdf>> Acesso em: 10 Novembro 2014.