

# O SCM no seu devido lugar

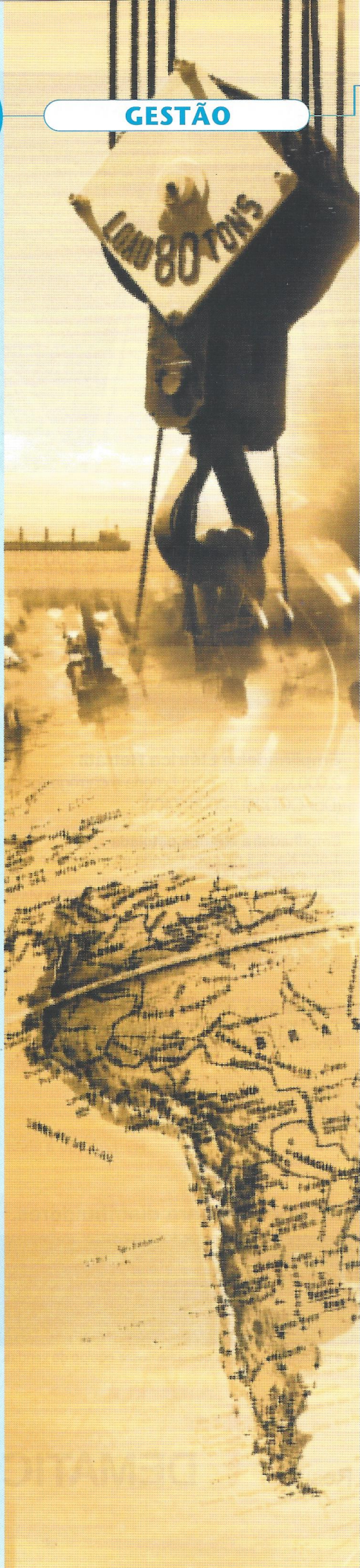
*Os embarcadores que colocam profissionais de logística no primeiro escalão são ainda minoria no Brasil, mas a tendência é integrar todas as atividades ligadas ao supply chain management no mesmo departamento, aumentando a sinergia, agilizando a gestão e reduzindo custos. Mas onde colocar a gestão da cadeia de abastecimento? Até que ponto as atividades logísticas devem ser terceirizadas? Veja a opinião dos consultores e de quem já passou pela experiência*

**Q**uem cuida da logística na sua empresa? “Depende”, é a resposta mais comum que ouviremos se fizermos uma pesquisa no mercado. Em seguida, nosso interlocutor certamente devolverá o questionamento: “De que logística você está falando?”

Há muito tempo se fala da integração dos fluxos logísticos de uma empresa – o famoso Supply Chain Management. Porém, na maior parte dos casos, o gerenciamento da cadeia continua dividido da seguinte forma: a

logística *inbound*, de fornecimento de materiais para uma fábrica, por exemplo, fica com as áreas de compras ou suprimentos; a movimentação interna dos insumos e produtos fica sob o controle das diretorias de Operações ou Produção; e a logística *outbound*, composta pela distribuição e pelo atendimento ao cliente, pode estar dividida nas mãos do departamento Comercial ou de Marketing – e ainda há o Financeiro, que muitas vezes negocia os fretes e gerencia os estoques.

Como essas funções são historica-



mente executadas pelas áreas acima, cabe aos profissionais especializados em logística um papel secundário em grande parte das empresas. As organizações estão erradas ao agir assim? O que podem ganhar se unificarem seus processos logísticos em uma só diretoria? E mais: quais tipos de empresas precisam tomar essa iniciativa e quais não precisam?

Para entender este cenário, a *Tecnologia* ouviu consultorias nacionais e internacionais de gestão empresarial e de logística, o meio acadêmico e embarcadores de cargas. Acompanhe.

### Discussão delicada

Segundo Marcos Isaac, sócio-diretor da Modus, consultoria especializada em Supply Chain Management (SCM), fundada por ele há 25 anos, muitas empresas ainda não sabem ao certo as diferenças entre logística e gestão da cadeia de suprimentos, bem como o papel de cada uma dessas atividades. "Esta é uma discussão que já dura anos e que ainda não está concluída. Há organizações que adotaram diretorias de Supply Chain, outras que colocam esta função na área de logística e aquelas com diretorias focadas somente em logística", relata o consultor.

Nunca é demais ressaltar, mais uma vez, as distinções entre uma e outra especialidade: "A logística responde pela execução do que acontece na cadeia. E o Supply Chain Management faz o planejamento das operações da empresa, o que engloba desde a demanda por materiais na linha de produção até as previsões de vendas, de estoques e de distribuição", explica.

Isaac aponta que tem crescido o número de empresas que formalizam um comando para a gestão da cadeia, incluindo a logística nesse departamento. "Elas ainda estão longe de ser a maioria, mas são organizações signifi-

ficativas, o que demonstra uma tendência de adoção desta medida de maneira geral", avalia.

Na sua opinião, boa parte dos profissionais brasileiros de logística ainda tem uma visão muito operacional de sua atividade. "Eles se queixam de que a empresa não trata a logística como estratégica, mas eles próprios não se enxergam assim. Não participam do planejamento e, então, quando há picos de demanda, falta de matéria-prima, mudanças no volume de produção, são pegos de surpresa e precisam alterar o dia-a-dia sem analisar previamente. Atuam como bombeiros, apagando incêndios", compara.

*O número de empresas que possuem um comando para a gestão da cadeia de suprimentos tem crescido, o que indica uma tendência*

A Modus já atendeu a empresas como Bunge Fertilizantes, Cargill, Xerox e BASF, entre outros. Em seus projetos, Isaac faz a seguinte pergunta ao seu cliente: "A logística é uma limitadora ou habilitadora da estratégia da empresa?" Se a empresa deixa de explorar determinada oportunidade porque não conta com a logística apropriada, esta é uma limitadora; no entanto, se fizer da logística uma inovação para o negócio, ela é habilitadora.

O exemplo mais conhecido e ainda recente é o da "bolha ponto com". Empresas de comércio eletrônico não se viabilizaram na velocidade imaginada porque não contavam com o



Isaac: logística ainda está longe da visão estratégica

planejamento logístico voltado a um negócio ágil e de alta capilaridade. "Agora, o Supply Chain Management pode trazer respostas que diferenciem uma ponto com da outra, em termos de disponibilidade, de sortimento e de logística em si", revela Isaac.

O Grupo Pão de Açúcar, que foi um dos pioneiros do seu setor no Brasil a ingressar no comércio eletrônico, está reformulando sua organização logística com o objetivo ampliar sua eficiência operacional até 2010. A rede varejista é assessorada pela Modus e apresentará este caso no XIII Fórum Internacional de Logística, promovido pelo Centro de Estudos em Logística (CEL/Coppead) da UFRJ, neste mês de agosto, no Rio de Janeiro.

"O varejo brasileiro tem passado por grandes transformações nos últimos anos. O nível de exigência dos consumidores tem se elevado no que tange a preços, serviços, variedade e disponibilidade de produtos no momento da compra. Combinar este novo padrão de comportamento com a necessidade da empresa de crescer e com lucratividade tem sido um grande desafio. Este cenário exige contínuo desenvolvimento em novas categorias de produtos e serviços, formatos de lojas, tecnologia, processos, recursos humanos e infra-estrutura", diz o programa do evento.

Para Marcos Isaac, outro motivo pelo qual muitas empresas ainda não con-

tam com uma organização logística adequada está no medo natural da mudança para muitos profissionais. “A impressão de que se perderá poder e importância no organograma torna essa discussão ainda mais sensível”, admite.

Um dos erros mais comuns entre os embarcadores, diz ele, principalmente no Brasil, é terceirizar todas as atividades logísticas. “Acreditam que assim se livram de um problema. Mas a onda de terceirizações, que começou nos anos 80 com serviços que realmente estavam longe do *core business*, como segurança e limpeza, tem limites. Em logística, um embarcador deve contar com a inteligência do operador no desenho da malha de distribuição, mas não pode abrir mão do controle das métricas e das interfaces com outros processos para satisfazer o seu cliente”, afirma.

Segundo o consultor, o planejamento logístico é uma atividade vital que o embarcador não deve terceirizar. “O operador logístico deve, sim, oferecer gestão em seus serviços, mas precisa estar em sintonia muito forte com a estratégia do contratante, e esta deve ser pensada por uma equipe própria.”

Há alguns casos de terceirizações mais avançadas, como nas redes de *fast-food*, nas quais o operador logístico assume o papel de centralizar as compras para baixar os custos dos insumos e aumentar o nível de serviço das lojas.

Isaac não defende nenhuma fór-

mula para estruturar um organograma logístico nos embarcadores, mas enfatiza que eles devem, cada vez mais, contar ao menos com um responsável pelo planejamento coordenado entre as diversas áreas da empresa. “Pode ser um vice-presidente de Logística ou mesmo um gerente. O importante é que ele administre um processo de integração de todas as dimensões da cadeia”, conclui.

### Subindo degraus

Para Celso Kassab, gerente sênior de consultoria empresarial da Deloitte, ainda há um caminho considerável a percorrer até a logística assumir a devida importância nos embarcadores, principalmente nas empresas nacionais. Apenas para ficar nos exemplos dos seus três clientes mais recentes, nos últimos seis meses, Kassab informa que em todos eles a atividade está posicionada abaixo do segundo nível de comando – ou seja, ainda não contam com uma diretoria de Logística respondendo diretamente à presidência.

Em um deles, a atividade está colocada no sexto nível de comando e, por recomendação da consultoria, somente agora subirá para o terceiro andar na escala do poder. A boa notícia, de acordo com o consultor, é que as empresas estão procurando auxílio para melhor posicionar a logística em suas operações.

O cálculo para definir o *status* desta função em uma organização é bastante simples. “Se, por exemplo, 40% do custo de um produto acabado têm origem nas movimentações e na armazenagem, está claro que a importância da logística é tão grande ou até maior que a da produção neste caso”, explana.

O reposicionamento da logística nas empresas está ocorrendo, na visão do consultor, porque essa atividade não é a prioridade dos atuais executi-

*Um erro comum é terceirizar todas as atividades logísticas; um embarcador não deve abrir mão do planejamento de sua logística*

vos que respondem por ela. “Um diretor Comercial primeiro se preocupa em vender e depois em entregar, assim como o diretor de Operações está mais focado em produzir. Embora todos falem da importância do pedido perfeito, entregue no lugar certo, na quantidade certa e na hora certa, essa não é a atividade-fim de nenhum profissional que não seja o de logística”, analisa.

Na opinião de Kassab, apesar de ter crescido em importância, a logística ainda não está no nível que especialistas como ele acreditam ser o correto – no mínimo, no terceiro patamar da organização, participando do planejamento estratégico. “Hoje, os profissionais de logística ainda são prestadores de serviços dos diretores das unidades de negócio. Esta área não é vista como uma ajuda para o crescimento da empresa.”

O cenário é mais avançado nas multinacionais, que se alinham aos organogramas de suas matrizes. Nelas, há executivos de logística que se reportam a um superior hierárquico no Brasil, em relação aos resultados de sua área, e também a um chefe no exterior, a quem prestam contas de indicadores, contratos e sistemas.

Para Kassab, a estrutura funcional da logística, mesmo crescendo na organização, pode continuar enxuta. Um diretor deve contar, por exemplo, com um responsável por projetos de melhoria na cadeia, que analise desde o me-



Kassab: ainda há um caminho considerável a percorrer

lhor modal até o modelo tributário adequado para cada operação. “Apesar do apoio das consultorias, as empresas sempre vão precisar de alguém que conheça muito bem seus fluxos e as características de seus negócios.”

O consultor faz um histórico da evolução da logística no organograma das empresas. “As organizações segregavam as funções de logística a diversas áreas: distribuição era de responsabilidade do Comercial, a armazenagem era com a Produção e/ou o Comercial, o comércio exterior estava em parte no Financeiro, parte no Comercial e parte em Compras, o *customer service* ficava na área Comercial. Na medida em que a importância pelo serviço ao cliente foi sendo incluída na agenda dos executivos e os custos logísticos passaram a determinar a diferença entre ganhar ou perder, evidenciou-se a necessidade de ter um contato único com o cliente e informações integradas, compartilhadas entre as diferentes áreas das organizações, e a logística começou a ganhar corpo e importância”, relata.

Kassab continua descrevendo como progrediu este setor nas empresas: “Mais recentemente, houve uma integração da distribuição com a armazenagem, e, seguindo uma tendência ainda mais completa, a logística está ampliando seu escopo de atuação, recebendo as funções de *comex*, projetos de melhoria e serviço ao consumidor. Com isso, a própria nomenclatura da



Vantine: decisões dependem da análise de valores

área passou a ser de Logística Integrada ou Logística Corporativa”, diz.

Mas, segundo ele, somente as organizações inovadoras estão acrescentando a esse departamento as funções de suprimentos e planejamento de operações, vendas e estoque. “Nesse caso, a própria nomenclatura passa a ser Supply Chain Management”, informa.

### Papel do consultor

Gilberto Sarian, sócio-diretor da Integration Consultoria Empresarial, reforça essa orientação: “É sempre recomendável que a organização tenha uma estrutura própria de Supply Chain, pois é preciso conservar e desenvolver a inteligência da gestão da cadeia.” Mas ressalta a importância das consultorias nesse processo: “Nosso papel é analisar toda a cadeia do cliente, verificar como as operações se integram e se sincronizam, desde o seu sistema de compras até a distribuição final, passando pela manufatura e, desta forma, estruturar a melhor composição de gerenciamento que se aplica ao tamanho, complexidade e necessidades da empresa.”

Em sua opinião, somente um quadro interno de inteligência estratégica em logística permitirá aos embarcadores planejar e avaliar com precisão a terceirização das atividades táticas e de operação. Por isso, ele acredita que essa estruturação funcional é uma tendência de mercado.

Já o consultor José Geraldo Vantine, que implantou projetos de logística em mais de 600 empresas, lista os fatores a serem considerados pelos embarcadores no momento de organizar essa área: “A decisão de ter um gerente, diretor ou vice-presidente de Logística está ligada à visão estratégica do volume de produção e de vendas, da amplitude territorial e do impacto do custo logístico sobre o faturamento. Em toda nossa trajetória, ainda não identificamos nenhuma empresa, mesmo entre as multinacionais, com um vice-presidente de Logística – e este é um erro. Várias contam com a função de diretor, mas a maioria ainda está no nível de gerência. Independentemente das variáveis citadas, toda empresa necessita ter, no mínimo, um gerente de Logística.”

Segundo Vantine, as consultorias de logística ajudam os embarcadores na reorganização funcional da área. “Trabalhamos no reagrupamento dos processos e encurtamos a distância para a tomada de decisão, aprimorando a assertividade do planejamento e o nível de serviço para atendimento aos clientes.”

Ele não acredita, porém, em uma tendência a ser seguida. “Sob a ótica de gestão, o embarcador deverá ter sempre estrutura própria; quanto às operações, a decisão depende da análise de valor, tanto em relação ao custo quanto ao nível de serviço para a opção da terceirização.”

### Modelos setoriais

Segundo Lourenço Mendonça, sócio-diretor da Accenture, as maiores empresas já contam com uma diretoria para a área de logística ou de supply chain, eventualmente englobando também o atendimento ao cliente. Mas o *status* da logística na organização ainda varia muito de acordo com o segmento de atuação.



Sarian: é importante conservar a inteligência da gestão da cadeia

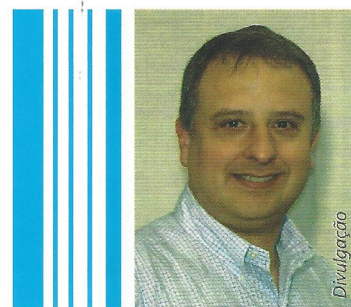
“Para fabricantes de produtos de consumo, por exemplo, cuja dependência do canal de distribuição é grande, a logística e a atenção ao cliente têm um papel mais importante. Já na indústria de base, como os setores de siderurgia, de mineração e de petróleo, é a estrutura logística que precisa ser grande, por conta dos altos volumes embarcados. Mas, como nestas empresas o custo do transporte tem um impacto elevado no preço do produto final, os profissionais de logística também ocupam postos de direção”, explica Mendonça.

No segmento de bens duráveis, como máquinas e equipamentos, continua o consultor, a preocupação maior é com a engenharia – e o planejamento logístico fica realmente em segundo plano. No ramo automobilístico,

do qual vieram os principais conceitos logísticos, como o *just-in-time* e o *milk run*, a especialidade tem mais relevância no abastecimento de insumos à produção e de peças de reposição para as concessionárias.

No varejo, que também é um grande embarcador, entre os seus centros de distribuição e as lojas, a função mais nobre é a de compras. São os executivos comerciais os responsáveis pela negociação do valor do transporte, que pode estar ou não no preço do produto. Os diretores ou gerentes de Logística supervisionam a gestão dos CDs, o abastecimento das lojas e o fluxo reverso de produtos não-comercializados.

Para Mendonça, apesar das diferenças por segmento, a tendência para todas as empresas é a colaboração



Mendonça: status da logística depende do segmento de atuação

entre as atividades de movimentação ao longo da cadeia. Será o fim das discórdias e da falta de comunicação entre as logísticas *inbound*, interna e *outbound*: “A integração leva a uma maior visibilidade dos processos, com o monitoramento de eventos e a previsão de demandas.”

**Etiquetas com Código de Barras ou Numeradas para Patrimônio ou Logística.**

**NOS MATERIAIS: Alumínio, Aço Inox, Poliéster e Trans-Therm.**

**INDEMETAL®** Etiquetas  
R. Eloy Ricci, 272 - Vila Bandeirantes - Itu-SP - Cep 13.313-201  
Fone: 11 - 4013.9600 e-mail: etiquetas@indemetal.com.br

TUV CERT ISO TS 16949  
Certificado NBR ISO 9001  
Member of SGIA  
VISITE NOSSO SITE www.indemetal.com.br

**SOFTWARES para LOGISTICA de TRANSPORTE**

- **VF Gestao de Frotas** : Solução para Suprimentos e Serviços aplicados a Frota Propria
- **TMS para Transporte Quimico e Granel**
- **TMS para Transporte Embalado e Distribuição**
- **TMS para Embarcadores** : Modulos de Cargas e Gestao de Terceiros
- **GET Gestao Empresarial em Transporte** Integração dos Sistemas TMS com VF, Suprimentos e Administrativo Financeiro

Destinado a Empresas que tem o TRANSPORTE como atividade meio ou fim:  
 . Embarcadores . Atacadistas . Operadores Logísticos . Utilities  
 . Transportadoras com Cargas Químicas, Granel ou Fracionadas

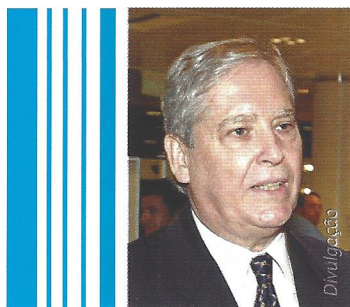
**Alguns Clientes:**  
 C&A Modas                      Atacado Peixoto                      PepsiCo / Elma Chips  
 SABESP                              CET - Pref. Sao Paulo                      Mesquita Logistica  
 Quimitrans                              Displan Transportes                      JSA Transportes

**SEAC Software Especializado Assessoria e Comercio Ltda**

telefax : (11) 6618-5154 / 6618-5982

e-mail : seac@seacint.com.br

www.seacinformatica.com.br



Fleury: ideal é buscar especialistas na atividade

### Processo gradual

Segundo o professor Paulo Fernando Fleury, diretor do Centro de Estudos em Logística do Coppead, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, os embarcadores não podem abrir mão de uma equipe interna que pen-

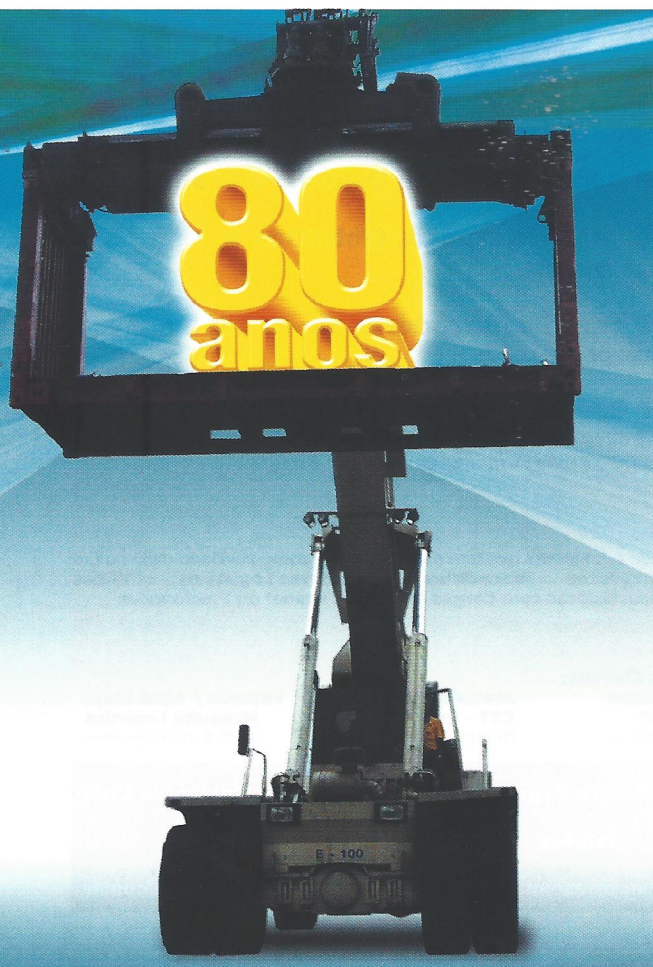
se a logística estrategicamente. Fabricantes de bens de consumo não-duráveis, como alimentos e bebidas, assim como o setor químico e petroquímico, montadoras e distribuidores de produtos farmacêuticos são os que contam com estruturas mais avançadas neste sentido, aponta o professor – e indica os segmentos siderúrgico, de mineração, autopeças e a agro-indústria como aqueles que têm mais a avançar.

Fleury observa que muitos embarcadores promovem a gerentes ou diretores de Logística profissionais vindos de outras áreas, como Operações, mas o ideal é buscar um especialista na atividade, dentro ou fora da empresa: “Após a fusão recente dos negócios de alimentos, higiene e limpeza da Uni-

lever, que provocou uma grande redução de quadros naquela organização, algumas empresas contrataram ótimos profissionais com experiência em Supply Chain.”

Para quem não aproveitou essa oferta de talentos e ainda não conta com uma equipe de logística estruturada, o professor recomenda cautela na hora de fortalecer esse departamento: “É preciso seguir um processo: primeiramente, esta área deve começar cuidando da distribuição, para depois assumir os suprimentos e, por fim, supervisionar toda a cadeia. Integrar as atividades logísticas é importante, mas isso não deve ser feito de maneira radical.”

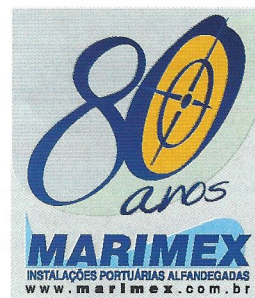
Fleury aponta um modelo de organização logística, dividida em três



## Marimex 80 anos. Carregando tradição e modernidade na mesma história.

80 anos muito bem armazenados de tradição, modernidade e localização estratégica. Uma história de sucesso ajudando a fazer o sucesso da sua história.

- Instalação Portuária Alfandegada (Importação e Exportação)
- Transporte Rodoviário
- Despacho Aduaneiro
- Entrepasto Aduaneiro
- Armazenamento de Carga Frigorífica
- Desova e Estufagem de Container
- Fumigação
- Paletização e Embalagem de Mercadorias
- Armazenamento de Produtos Químicos



Operações  24 horas  
13 3202.5000

equipes: "A primeira faz o planejamento dos ativos e a programação diária da empresa; a segunda cuida da operação, contratando o transporte e controlando o almoxarifado e os pedidos; e a terceira se dedica integralmente à engenharia logística, pesquisando as necessidades da empresa, monitorando os avanços do mercado, fazendo *benchmarking* e estudando novas embalagens, sistemas de distribuição e de *picking*."

Para quem ainda acha uma utopia contar com profissionais internos apenas para "pensar" a logística, enquanto há dezenas de consultorias especializadas nisso, Fleury adverte: "Ninguém conhece melhor a empresa do que seus funcionários. A consultoria dá um importante apoio, mas a organização deve saber o que quer. Para isso, é preciso contar com especialistas não ocupados com a operação diária, que é muito nervosa. Cada área precisa se concentrar no seu foco – caso contrário, o embarcador perde sua inteligência, sua capacidade crítica, e trabalha apenas com a execução."

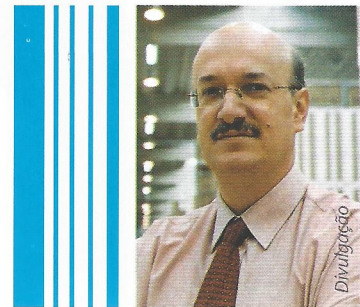
### Números comprovam

Um grande embarcador que, na virada do milênio, resolveu integrar todas as atividades do Supply Chain foi a BSH Continental Eletrodomésti-

cos, fabricante dos produtos Bosch e Continental. Ricardo Cunha, diretor para a América Latina de Logística e Serviços ao Cliente da corporação, conta que a iniciativa partiu da própria empresa, sem recomendações de consultorias. O processo foi gradual: "Iniciamos com a área de Distribuição e Armazenagem de produtos acabados. Depois de dois anos, integramos os departamentos de Planejamento de Demanda, Importação e Exportação, além das atividades de gestão de logística de peças de reposição e planejamento de produção das fábricas."

Hoje, a diretoria de Supply Chain conta com 90 funcionários internos e mais cem terceirizados. Como responsável pela área na América Latina, Cunha supervisiona o planejamento de demanda, faz a interface com as fábricas da região para direcionamento das produções, gerencia os estoques e a distribuição de produtos para o mercado nacional e exportações, além de controlar o fluxo de produtos e componentes importados e exportados, o atendimento ao cliente e a administração B2C.

"Com toda a cadeia sob a mesma responsabilidade, tem-se a vantagem de uma reação mais rápida às demandas de mercado, agilizando o atendimento ao cliente final com menor custo em estoques e estrutura", resume.



Cunha: reação mais rápida às demandas

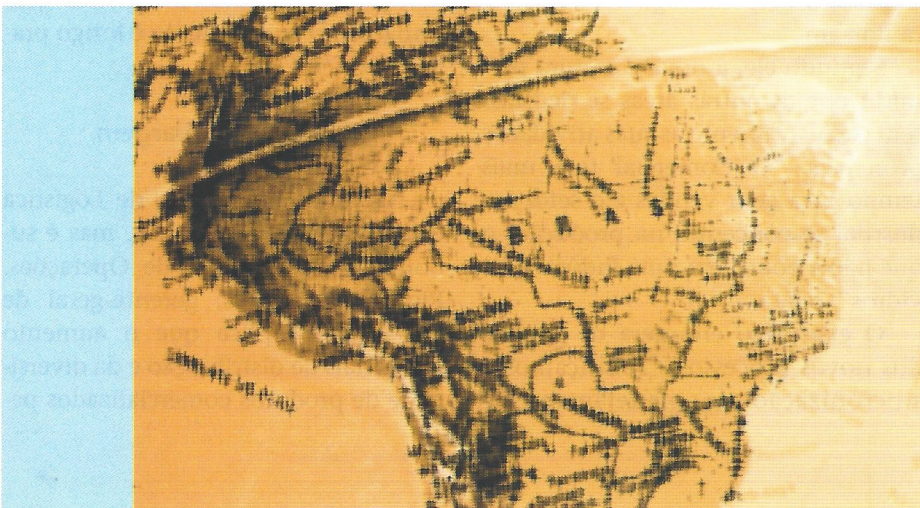
O diretor destaca os resultados obtidos pela BSH desde a estruturação da área de Supply Chain: redução do *lead time* de atendimento de 36 para 12 horas; redução em 40% nos níveis de estoque de produto acabado; aumento de produtividade de operação de 40%; aumento do índice de atendimento ao cliente de 60% para 90% em produtos acabados; e de 50% para 98% em peças de reposição.

Cunha acredita que "a tendência das empresas é seguir esta direção, que parece inevitável no que tange à cadeia de suprimentos, de integração de todas as atividades relacionadas, saindo de uma visão departamental para uma organização por processos."

### Mudanças notáveis

A Companhia Industrial de Vidros (CIV), uma das maiores fabricantes do setor no Brasil, reestruturou recentemente seu organograma de logística. Antonio Bolzani Neto atuou como consultor neste processo, que culminou com a criação de uma gerência de Logística, no início de 2005, e foi convidado a assumir esse posto no final do ano passado, já com uma dimensão ampliada.

Ele relata como se deu a mudança: "A nova área de logística foi incorporando outras até chegar ao formato atual, como gerência de Gestão da Cadeia de Abastecimento.





Está ligada à diretoria Industrial e tem sob sua responsabilidade as áreas de planejamento (de demanda, de produção e de suprimentos), de execução logística (armazéns, faturamento, expedição, transportes e almoxarifados), de compras e a área de suporte à informação, com análise de processos e custos.”

Um estudo contratado em 2004 pela CIV junto à consultoria Modus, da qual Bolzani era o diretor-geral, identificou que as atividades logísticas da empresa estavam pulverizadas por diversas diretorias. “Isso inviabilizava a sincronização das ações logísticas, o que era um dos motivos das dificuldades encontradas naquele momento”, lembra o atual gerente.

Parte dos funcionários que exerciam atividades de logística em diversas áreas da CIV foi remanejada para a gerência da Cadeia de Abastecimento. Para outras funções que não existiam, a empresa contratou novos profissionais e formou alguns internamente.

A CIV conta com capacidade instalada para produzir mil toneladas de vidro por dia, o equivalente a 1,5 bilhões de unidades por ano. Seu *mix* de produtos é composto por embalagens e utilidades em vidro. Neste contexto, a nova gerência tem como atribuições abastecer as diversas fá-

bricas com matéria-prima, insumos de produção e materiais diversos, promover o planejamento integrado de demanda, suprimentos e produção, realizar a gestão e guarda dos materiais e produtos acabados e gerir e executar o transporte de distribuição do produto acabado, além de buscar novas tecnologias e soluções para a gestão da cadeia de abastecimento. Antes da reestruturação, estas atribuições estavam divididas entre as diretorias Industrial, Comercial e Financeira.

“Os impactos destas mudanças começam a ser percebidos. A empresa está experimentando uma melhoria notável na disponibilidade do produto e na redução de custos de transportes. Isso viabiliza novos negócios, além de melhorar o resultado financeiro, fruto direto da redução das despesas logísticas”, declara Bolzani.

Segundo ele, a nova estrutura permitiu que as outras áreas se dedicassem exclusivamente às suas atividades principais. “O Comercial tem mais tempo para gerir vendas e o setor Industrial se concentra na produção, o que não é pouco em uma indústria de vidros”, relata.

O executivo enumera os ganhos dos novos processos: “Alcançamos a sincronização de planejamento e

ações, reduzimos despesas de transportes e armazenagem, balanceamos os estoques de produto acabado e diminuimos os estoques de insumos. Também adequamos os tempos de trocas com a necessidade de produção, questão crítica na produção de vidro. E o principal: temos hoje uma gestão integrada de todas as áreas pertencentes à cadeia de abastecimento. Antes, as ações eram interrompidas e frequentemente se chocavam, gerando ineficiências de todos os tipos”, relata o executivo.

Ao analisar o mercado, Bolzani acredita numa tendência de concentração das atividades de gestão da cadeia de abastecimento em uma gerência ou diretoria, com planejamento centralizado e execução descentralizada. “Desta maneira, o executivo de logística passa a ser a inteligência da ação, permitindo assim a terceirização da execução, se for o caso, ou determinando de maneira bastante clara e precisa o raio de atuação dos terceiros. Esse profissional deve estar atento para que a execução do planejamento ocorra com mínimos desvios. E deve incrementar a tecnologia de planejamento, com técnicas matemáticas de decisão. O resultado é a melhoria do serviço ao cliente, interno ou externo, e o avançamento de novos negócios e mercados. Portanto, a logística gera impacto no curto, médio e longo prazos”, conclui.

### Impacto na margem

Na Gradiente, a área de Logística existe há mais de 20 anos, mas é subordinada à diretoria de Operações. Ricardo Rodrigues, gerente-geral de Pós-Venda, explica que o aumento dos canais de distribuição e da diversidade de produtos comercializados pe-



## Pólo Moveleiro: logística informal

A logística não é uma competência básica e nem faz parte da estratégia central das indústrias do Pólo Moveleiro de Santa Catarina. Esta foi a constatação de estudo promovido durante dois anos pelo Programa Catarinense de Logística Empresarial, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) em conjunto com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O objetivo desse trabalho foi contribuir para o aumento da competitividade empresarial local, por meio do aperfeiçoamento logístico nos principais setores industriais do estado.

O Pólo Moveleiro do Norte de Santa Catarina é formado pelas cidades de São Bento do Sul, Campo Alegre e Rio Negrinho. As indústrias pesquisadas vão do pequeno ao grande porte, mas o resultado da pesquisa pouco se altera. “A situação predominante no setor é a não-formalização da logística, o que de fato limita a utilização e difusão de novas práticas no gerenciamento destas companhias, manifestando-se no desempenho das mesmas”, informa o professor Carlos Taboada, doutor em Logística e titular do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, que coordenou o estudo.

Segundo o levantamento, apenas 35% das empresas possuem uma área de logística dentro da sua estrutura organizacional. “Nas indústrias de grande porte este número chega a 50% e nas médias está em 30%”, completa o professor.

A posição da logística na empresa também foi pesquisada. “Nos embarcadores que possuem essa área, metade a coloca no nível de diretoria, o que pode significar um adequado grau de hierarquização da atividade. Mas constatamos que essas diretorias não contam com os recursos humanos e técnicos suficientes para esse nível, o que não potencializa a atividade logística. A outra metade indi-

cou um alto grau de pulverização, em diferentes escalões de menor poder de decisão”, explica Taboada.

O estudo apontou ainda “uma falta marcante de preparo dos recursos humanos” que atuam na logística dessas indústrias. “Nas empresas que possuem uma área dedicada a essa atividade, apenas 21% dos profissionais têm recebido algum tipo de treinamento na área. Este quadro explica, em parte, as causas das ineficiências no desempenho logístico do pólo”, comenta o professor.

Após analisar a pesquisa, ele conclui: “Não é comum encontrar uma empresa com uma estrutura logística sólida, que zele por todas as atividades da área, tanto de suprimentos, quanto de logística interna (ou industrial) e a distribuição de produtos.”

De acordo com o professor, os embarcadores de maior porte ou com liderança nos seus mercados são os que se destacam por ter maior grau de estruturação da sua logística. Ele relata um exemplo que vivenciou em Santa Catarina: uma indústria de grande porte, com atuação em todo o país e até no Mercosul, não dispunha de nenhuma área de logística. Esta atividade era exercida por três pessoas, o diretor Industrial e os gerentes de Planejamento e de Transportes.

“Pelo fato de estarem na linha direta de comando, suas decisões eram implantadas sem empecilhos. Isto lhes permitiu reconfigurar toda a sua estratégia logística de distribuição. De um esquema descentralizado (com 13 centros de distribuição espalhados pelo país), adotaram uma estratégia de centralização, com apenas três CDs (na verdade, armazéns de produtos acabados, nas plantas industriais). Com isso, aumentaram a qualidade do atendimento ao cliente”, conta Taboada.

“A falta de uma área dedicada profissionalmente à logística resultava em vul-



Taboada: predominância da logística não-formalizada

nerabilidade. Ao tomar consciência disso, criaram uma sólida diretoria de Logística, com recursos humanos bem preparados – uma grande parte deles fazendo cursos de especialização e, alguns, até de doutorado”, destaca o professor.

Outro embarcador catarinense acompanhado pelo pesquisador, com operação multinacional, ainda não conta com uma área de logística integrada. “A atividade é fragmentada: os suprimentos cabem a um departamento e a distribuição física a outro. Essa empresa tem conseguido interessantes e sofisticadas soluções logísticas em cada uma dessas etapas. Conta com equipes alinhadas nessas áreas, com larga experiência prática, e promove um acelerado processo de capacitação de grande parte deles, facilitando o acesso a cursos de especialização e de mestrado em logística. Além disso, existe também a convicção, nos níveis gerenciais, da necessidade de criar uma sólida área de logística na empresa, com nível hierárquico de diretoria, e onde se integrariam as atividades que hoje são separadas.”

O professor Taboada ressalta que o Programa Catarinense de Logística Empresarial pretende estabelecer uma correlação entre a forma de organizar a logística nas indústrias e o desempenho destas. “Desta maneira, poderemos oferecer um indicativo para a comunidade sobre como as empresas mais avançadas posicionam esta atividade.”

(Para maiores informações, veja em: [www.fiescnet.com.br/compi.](http://www.fiescnet.com.br/compi.))

Departamento de Engenharia de Produção/UFSC: (48) 3721-7034



Rodrigues: é fácil perder o controle da operação

la marca nos anos 80 tornou necessária a criação do departamento. "Outro fator decisivo para isso foi a intensificação da produção em Manaus, pois grande parte dos insumos na época era suprida por empresas do Sul do país", diz.

A área de Logística da Gradiente

conta com 43 profissionais e um gerente. A missão dessa equipe é obter a melhor relação custo-benefício para a empresa e para seus clientes ao distribuir os produtos e ao operar a cadeia logística.

"A diversidade de fatores que influenciam o custo e a qualidade dos serviços de logística requer uma equipe especializada e dedicada ao assunto, pois, do contrário, perde-se facilmente o controle da operação. E as conseqüências disso vão desde o desgaste de imagem da marca ante os clientes até um significativo impacto nas margens dos produtos", resume o gerente.

Rodrigues acredita que somente no longo prazo, e com o apoio de sistemas e metodologias específicas,

será possível terceirizar também a gestão logística, além das operações. "A empresa (embarcadora) ficará focada apenas na definição da estratégia de logística", prevê.

André Sales

- Accenture: (11) 5188-3000
- BSH Continental: (11) 2136-9800
- CEL/Coppead: (21) 2598-9812
- CIV: (81) 3272-4484
- Deloitte: (11) 5186-1000
- Gradiente: (11) 4003-2077
- Integration: (11) 3078-1144
- Vantine: (11) 3151-6090

# Araya. Qualidade reconhecida, certificada e acima de tudo preferida.

- Vinigalpão® Araya Maior durabilidade.
- Vão livre de 6 a 30 metros.
- Estrutura metálica com pintura eletrostática em pó.
- Segurança, flexibilidade e praticidade, permitindo ampliações ou mudanças de Layout.
- Pé direito até 7 m (livre).
- Várias opções de lona, inclusive com isolamento térmico para uso onde são requeridas condições climáticas especiais.



Rodovia Taubaté - Quiririm, km 06  
 CEP: 12043-260 - Taubaté - SP - Cx. Postal 56  
 Tel.: 55 12 3627-4200 - Fax: 55 12 3686-1015  
 metalica@araya.com.br - www.araya.com.br

