

Obstáculos e desafios da logística em tempos de crise

Cenários de crises - No contexto da história brasileira inserido no ambiente político da América Latina, seguramente o cenário das crises teve início com a chamada "revolução de 1964", quando os tentáculos do comunismo tomaram conta das nossas lideranças. Passados cinco décadas e mais de 12 diferentes situações de democracia e economia, temos hoje o pior dos cenários, no qual ainda resiste o "extremismo vermelho" na figura de um ex-presidente do estilo caldillo ditatorial em contraposição ao equilíbrio da democracia. É isso: o pano de fundo que vou me referir para desenvolver o tema com base na minha trajetória profissional na área de Logística que em dezembro/17 completa 45 anos, dos quais 25 como executivo da General Motors e 30 como fundador e CEO da Vantine Consulting.

• **Conceitos e consequências de crises**

CRISE ECONÔMICA: Quando a economia do país apresenta indicadores negativos, altos níveis de desemprego e aumento da pobreza;

CRISE POLÍTICA: É a situação de conflito que ameaça a estabilidade e continuidade de um governo;

CRISE MORAL: Quando os governantes, legisladores e julgadores rasgam a Constituição e se juntam aos mega empresários para roubar, mentir e ignorar a nação e seu povo.

O impacto com consequência das

crises levam em conta duas variáveis: TEMPO e INTENSIDADE, como ilustra a seguir:

• **Fundamentação conceitual da logística**

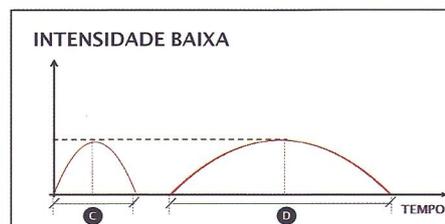
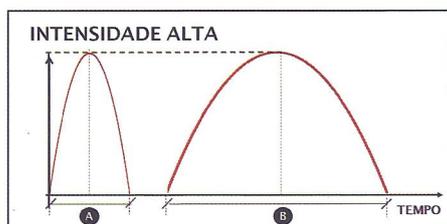
Entendo necessário esse esclarecimento, pois atuando na área já longo tempo, tenho sido protagonista desde o nascimento teórico nas academias americanas e europeias e ultimamente assistindo uma forte degradação dessa importante ciência da engenharia e da administração, ou seja, Logística pressupõe a fusão acadêmica dessas duas áreas: Então:

"Logística é o processo de planejamento, operação e controle dos fluxos físicos, movimentação, transporte e armazenagem de matérias primas, insumos e produtos acabados, bem como, das informações a elas relativas, desde os pontos de origem até os pontos de consumo, com objetivo de atender os requerimentos dos clientes". (Lambert, Stock, Vantine).

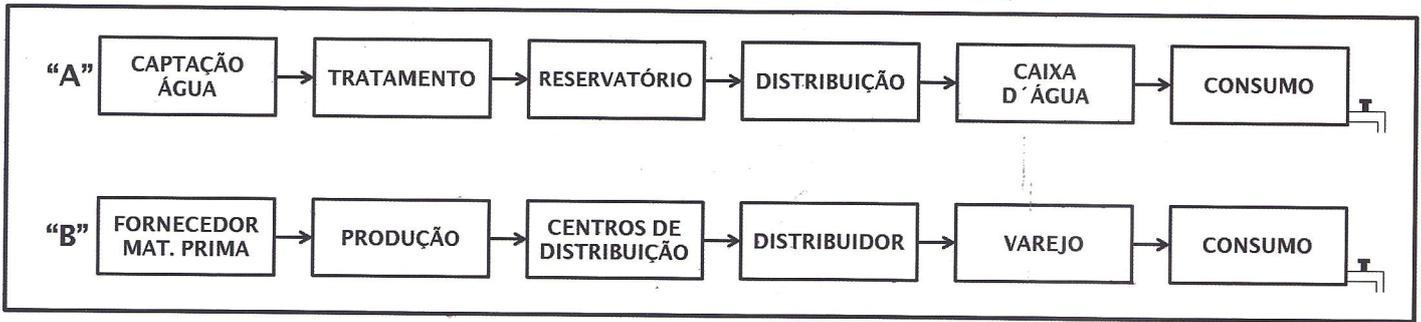
De forma simplificada e mais adequada a esse artigo, e analisando as diferentes formas de crises, recorro a um "binômio" que usamos muito na década de 80: "TEMPO e ESPAÇO", o que remete a um conceito que ficou conhecido como "Pipeline Logistics System" (Christopher) que compara:

Fluxo de água na instalação de um prédio com o Fluxo de matérias em uma organização.

Na comparação, "A" o fluxo do líquido é transportado via "pipeline" de forma contínua, mas na situação "B" onde está a "Logística Empresarial" os seguintes elementos sofrem impactos



- Ⓐ Baixo impacto e absorção rápida - TEMPO CURTO
- Ⓑ Alto impacto e absorção lenta - TEMPO LONGO
- Ⓒ Impacto inexpressivo e passageiro
- Ⓓ Impacto baixo com reflexo prejudicial



"A" – Fluxo contínuo com registros de controle, transportes diretos e reservatórios de equilíbrio entre fornecimento e consumo;
 "B" – Fluxo descontínuo com gestão descentralizada, estoques não sincronizados e transporte por caminhão.

causados pelas diferentes crises:

- Gestão dos estoques de materia prima
- Gestão dos estoques de produtos acabados
- Planejamento e balanceamento da produção
- Planejamento e abastecimento – atacado/varejo/consumidor
- Transporte primário – suprimentos
- Transporte secundário – distribuição
- Transporte terciário – capilarização (Last Mile)

- Da extração até a industrialização praticamente sobressai o custo de transporte (origens: mineral, vegetal, animal);
- Da industrialização à distribuição, a relação do custo logístico sobre o valor dos produtos é expressiva, representando entre 5% a 8% – Forte Impacto das Crises;
- No segmento da distribuição do varejo e do consumidor (E-Commerce, Omnichannel), o fator pode chegar a mais 10%;

• Ajustando a logística – proteção contra crise

Em síntese procurarei mostrar a inter-relação dos fatores:

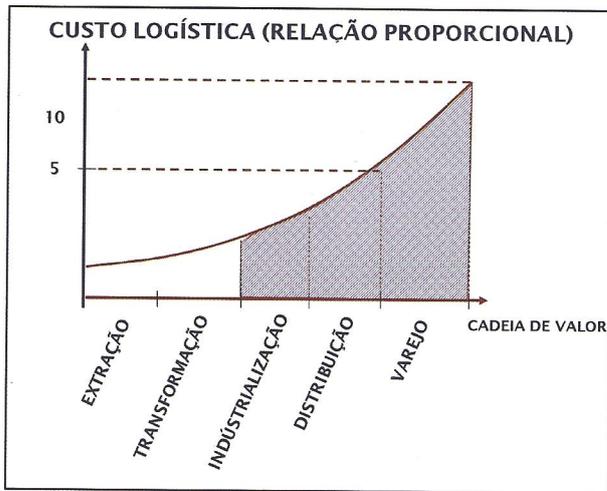
5.1 Logística não aceita "desafetos", isto é, necessita de profissional competente e bem formado, que entenda dos fundamentos;

5.2 As crises (os 3 tipos) são semelhantes e analisar as que já existiram trazem muita informação sobre como prevenir e ajustar principalmente a relação de:

- Planejamento de demanda
- Previsão de Vendas
- Política de Estoques
- Programa de Produção (no caso de indústrias)

5.3 Do item anterior resulta na integração da Gestão da Produção e Estoques. Infelizmente, na maioria das empresas são áreas ainda compartimentadas (embora algumas utilizem a metodologia S&OP – Sales and Operation Planning). A visão integrada permite maior velocidade de reação.

5.4 O transporte, principalmente no elo "Industrialização até Consumo" é predominantemente Rodoviário. Portanto, para trazer o modelo "pipeline" é necessário o planejamento operacional compartilhado "Embarcador – Transportador". E as empresas



• Crise e a cadeia de valor

Muitas pessoas confundem o conceito de "Cadeia de Valor" (criada por Michael Porter em 1985) com "Gestão da Cadeia de Suprimentos = "Supply Chain Management" (1989 – Bernard La Londe / Martha Cooper), e para esse artigo vamos identificar como se comporta a Logística, seus custos e seus pontos de ruptura em cada etapa da "Cadeia" (que na linguagem da Economia também é tratada como "Cadeia Produtiva").

Assim como nos impactos, o fator de custo Logístico na Cadeia de Valor é cumulativo, e sem medo de errar posso estimar na ordem de 25% dos quais estimo 60% referente ao transporte e 4% nos diferentes tipos de estoque.



Não se trata de receita "pronta direta do forno", mas de diretrizes para a Gestão Logística

de transporte buscarem o equilíbrio entre frota própria x frota contratada – TAC, na razão 20/80.

5.5 A Gestão por fronteiras “corresponde a fatiar” o fluxo físico, como sugere a figura a seguir:

A Indústria é o eixo que comanda essa cadeia e a que mais sente o chamado “Efeito Chicote” (uma variação na ponta do consumo vai se multiplicando no efeito reverso) com alto impacto no planejamento da demanda que contamina a previsão de vendas, que contamina as vendas com o aumento dos estoques e redução dos transportes.

O “Efeito Chicote” é a parte mais complexa da crise na Logística exigindo conhecimentos de matemática (simulação, modelos de previsão). Causa muitos danos financeiros e operacionais.

Por isso, ao “fatiar” a cadeia pode-se reduzir o impacto como se faz ao construir um “quebra ondas” (molhe) para proteger um porto marítimo do efeito das ondas.

Assim, colocando-se um “molhe” ou “amortecedor dos estoques” ao final do “Ciclo 3” se reduz a primeira onda do efeito chicote. Colocando-se um segundo “amortecedor dos estoques” ao final do “Ciclo 2” estamos protegendo o elo mais sensível da cadeia, que é a indústria.

E como se faz isso?

- Atenuando as disputas comerciais;
- Separando as disputas comerciais do Planejamento Logístico;
- Superando as barreiras culturais “fornecedores-cliente” e com uso corrente da Tecnologia da Informação, interligar o CDI com o CDV e o



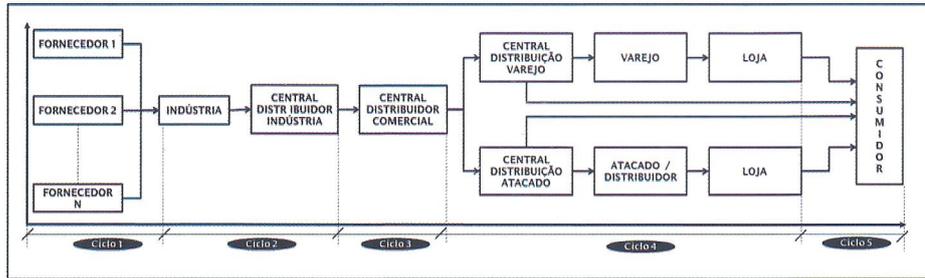
CDA através da interface dos sistemas “WMS-1” (Sistema Inteligente da Gestão de Armazenagem);

- Interligando os Ciclos através do TMS compartilhado com as transportadoras, com visibilidade ampla.

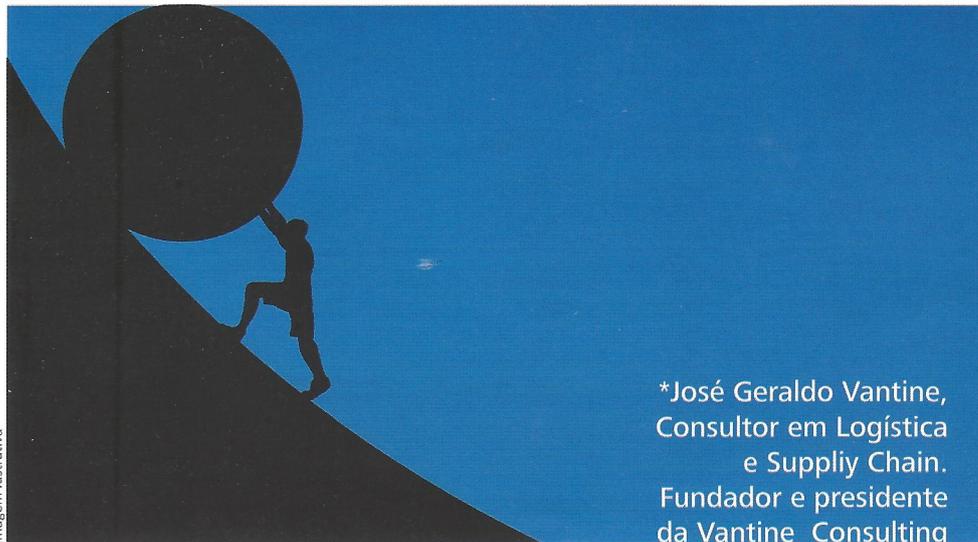
• Conclusões

Numa época em que os Modelos da Gestão Empresarial passam por sérias transformações, e que a tecnologia digital dita as novas regras no Modelo 4.0, para enfrentar os efeitos das crises na Logística, só falta o pleno entendimento da interdependência dos elementos fundamentais: EMBARCADOR + TRANSPORTADOR + RECEBEDOR.

Sem isso, nem a “Geração Milenium” nem a tecnologia digital serão capazes de enfrentar os efeitos das crises na Logística.



O maior efeito de uma crise é o comportamento da economia e a redução de consumo, ou seja, o rebote é reverso.



*José Geraldo Vantine, Consultor em Logística e Supply Chain. Fundador e presidente da Vantine Consulting

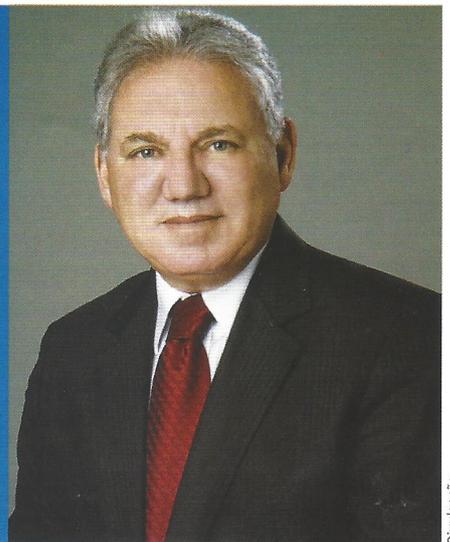


Imagem Ilustrativa

Divulgação