

Logística, a lógica do lucro

J.G. VANTINE *

Imagine-se um lago como o da represa de Guarapiranga, em São Paulo. Um barco, até o dia 15 de março de 1990 navegava tranquilamente sem se importar com o relevo acidentado do fundo da água — estava muito distante para oferecer perigo.

Imagine-se agora, o mesmo lago, depois do dia 15 de março, só que com cota de água bem mais deprimida, o que faz pontas de rochas surgirem à tona. O risco já é iminente e o barco corre perigo.

Detalhe: navegar ainda é preciso.

Essa pode ser uma simulação ou o enredo de um pesadelo que da noite para o dia mudou o cenário empresarial e econômico do Brasil. Há pouco mais de um mês, o lucro fácil da ciranda financeira não ameaçava os navegantes, que então jamais se preocupavam com produtividade, eficiência e custos. Agora, com as estranhas do lago à mostra, a situação é exatamente inversa.

O pesadelo, no entanto, pode ter fim e seu antídoto é composto de dois remédios que agem em conjunto: Custos e Logística Integrada. Vejamos por que:

No Brasil de ontem, o Preço de Venda de um produto era igual ao seu Custo mais o Lucro. Ou: $Pv. = C + L$.

No mundo desenvolvido de hoje, os termos da equação estão em posição diferente: o Custo é igual ao Preço de Venda menos o Lucro. $C = Pv - L$ isto que dizer que o mercado estabelece o preço de venda, e o empreendedor o lucro que quer ter. Como o preço de mercado é limitado pelo preço de concorrência, só existe a saída de trabalhar na ponta dos custos.

Foi assim que o Japão ganhou o mundo no início da década de 50, quando investiu muito em redução de custos e fez surgir o conceito de produtividade x qualidade. Conseguiu qualidade e preço baixo e o resto da história todos conhecem.

Administrar essa nova realidade brasileira é um jogo de domínio feito sob medida para a Logística Integrada, instrumento que, na verdade, pode ser entendida também como a Lógica do Lucro.

A Gestão de Materiais, a Gestão de Produção e a Gestão de Distribuição formam o arcabouço de qualquer empresa. A Logística Integrada navega nessas três áreas e em pontos afluentes como o Planejamento de Recursos (Financeiras, Humanos, Técnicos, Físicos e Materiais). Aprofundando-se esse cenário até uma visão micro pode-se dizer que a Logística Integrada leva em conta, basicamente, as áreas de Suprimentos, Planejamento da Produção e Distribuição.

São áreas que devem estar perfeitamente coordenadas, pois vistas a partir de um mix mostram estar lá também interfaces com os clientes e fornecedores, além de uma cadeia de informações e de materiais.

Entre o fornecedor e o cliente vai ser dar a transformação da matéria-prima em produto acabado e entre um ponto e outro é fundamental uma ação coordenada e quem permite isso é exatamente a Logística.

Na medida que o mercado gera a demanda, essa demanda gera uma previsão de vendas e essa previsão de vendas o planejamento da produção e uma programação de compras, o que é o esqueleto da operação industrial.

Cabe aí, então, uma pergunta

crucial: se na Gestão de Materiais tem de se falar em Planejamento e Programação de Compras e Gerenciamento de Almoxarifados; se na Gestão de Produção não se pode esquecer do Planejamento, Programação e Controle da Produção, Zero defeito. Total Quality Control (TQC), Controle Estatístico do Processo, Just-In-Time, Kan-Ban, Sistemas Flexíveis de Manufatura e MRP II; e, se, finalmente, na Gestão de Distribuição é preciso levar em conta Metas e Objetivos de Vendas; Atendimento ao Cliente, Depósito de Produto Acabado, Centrais de Distribuição de Produtos ou Centrais de Armazenagem e Distribuição além de Planejamento e Gerenciamento de Transporte, onde está o furo?

O furo, uma coisa é certa, não pode estar na área de Metas e Objetivos de Venda, onde o erro é proibido. Não é mais possível fazer previsões de venda como num passado recentíssimo, na base apenas de estatísticas do pessoal de vendas, em "chutes" ou na "sensibilidade". Agora, é fundamental a utilização de recursos, técnicas apuradas para que se possa ter uma programação de vendas correta.

Se o começo for errado, a casa cai. E, então, de nada terá adiantado investir em máquinas, homens, instalações físicas e sistema de informática, pois as consequências da ineficiência total permanecerão, mesmo que encobertas por resultados parcialmente positivos.

A Logística Integrada foi fundamental para a revolução japonesa na redução de custos. No Brasil, contudo, o seu nível de aplicação está próximo de zero. Aqui ainda se confunde gerência de Logística com gerência de Distribuição — a pessoa gerencia a

Distribuição, não a Logística. Em países desenvolvidos, tal cargo é para o status de um diretor.

Existe, no entanto, luz no final do túnel. Na Logistech 88, principal evento da Logística no Brasil, o qual teve a honra de lançar e de lhe dar caráter de simpósio indispensável para o meio empresarial, havia poucos gerentes de Logística. No ano seguinte, eles já eram 20% dos inscritos. Em recente seminário internacional sobre o tema, passavam de 50%.

Convém, mais uma vez — e longe de se estar praticando terrorismo lembrar que o custo (e aqui não se fala absolutamente em demissões) é um dragão faminto à porta das empresas e que precisa ser reduzido às suas dimensões essenciais. Imagine-se novamente o lago após o dia 15 de março com as rochas começando a surgir na superfície. É preciso eliminá-las, para que o navegador possa ser tranquilo. Ou isso, ou o risco de se ir à pique.

* José Geraldo Vantine é engenheiro industrial, consultor especializado em Logística e Distribuição Física e diretor-geral da Vantine & Associados.