

Sistema Logístico - III

JOSÉ GERALDO VANTINE (*)

II. CONCEITOS E FUNDAMENTOS DA LOGÍSTICA

2.1 CUSTOS

Um sistema de logística integrada não acrescenta ganhos. Reduz custos. Aumenta, portanto, a margem de lucros da empresa.

Se partimos da fórmula $P = C + L$, onde:

P = Preço de Venda

C = Custo

L = Lucro

Podemos concluir que $L = P - C$.

O fator C pode ser decomposto em custos fixos e custos variáveis. É sobre este último que o sistema de logística integrada incide diretamente, ao racionalizar os processos de distribuição e, com isso, permitir o aperfeiçoamento do desempenho operacional e mercadológico da empresa.

A falta de um produto para atender o consumidor leva à perda da venda - e mesmo do cliente.

Resulta, portanto, no custo de oportunidade, sanado por uma estratégia correta de distribuição. Do ponto de vista interno, essa estratégia reduz gastos, pois permite a adoção de roteiros mais econômicos ou a melhor utilização do espaço interno do veículo ou dos equipamentos de movimentação e armazenagem.

De outro lado, a falta de material para atender às necessidades da produção gera a ociosidade das máquinas. A manutenção de grandes armazéns com espaços ociosos para atender à demanda sazonal, porém, pode aumentar desnecessariamente os custos fixos da empresa. Já a aquisição de material aumenta o imobilizado e, em consequência, reduz sua liquidez. Uma estratégia que integre o controle de estoques às necessidades de produção e distribuição, no entanto, garante o abastecimento satisfatório e, ao mesmo tempo, libera recursos que podem ser aplicados em atividades mais rentáveis.

O mesmo raciocínio pode ser aplicado à área de produção. Os custos totais de uma fábrica são estimados para determinado nível de produção. Se ele permanece aquém das expectativas, gera a ociosidade; se as supera, pode levar ao aumento de custos indiretos e ao consequente impacto no custo unitário.

Por exemplo, devido ao congestionamento por acúmulo ou excesso de produção, aumento dos tempos de espera e de estoques em processo, ou do volume de estoque de produtos acabados por causa da insegurança de entrega.

Nesse caso, torna-se necessária a obtenção de novo ponto de equilíbrio em que a quantidade produzida dilua os custos fixos sem afetar os variáveis. É o momento em que muitas empresas ampliam suas instalações ou adquirem equipamentos que permitam a substituição de processos manuais pelos mecânicos e destes pelos automatizados. As operações com máquinas, ferramentas, por exemplo, podem ser feitas à mão para gerar poucas unidades. Um número um pouco maior de produção pode levar ao uso de máquinas e equipamentos especiais. Séries muito grandes justificam o uso de linhas especiais de montagem e produção, ou o uso de máquinas especiais e caras. O custo de preparo inicial seria elevado, mas o custo unitário adicional muito baixo.

Em síntese, dentro de uma empresa pode-se apontar como áreas que têm seus custos reduzidos pelo projeto de logística:

- administração de materiais/suprimento
- armazenagem de materiais (insumo, processo e final)
- movimentação de materiais (insumo, processo e final)
- transporte e embalagem de produtos finais
- processos industriais

É importante notar que todas elas podem requerer investimentos iniciais para posterior redução de custos. O retorno desses investimentos, porém, não pode ser medido apenas pelos métodos convencionais. Muitas vezes, são intangíveis, como acontece com o aumento da velocidade ou qualidade de transmissão de informações ou com a venda de determinado produto, porque ele se encontrava na hora e local adequados. Por isso, quando se checa o desempenho do projeto logístico, deve-se pensar, também, em termos de disponibilidade, capacidade, qualidade, onde:

- disponibilidade é a condição para atender às necessidades de produtos e materiais;
- capacidade é o intervalo de tempo entre a identificação e o atendimento do pedido
- qualidade é a condição para se manter as qualidades originais dos materiais e produtos, evitando danos e avarias.

(*) Engenheiro industrial, consultor, professor especializado em Logística, Distribuição, Movimentação, Armazenagem e Embalagem. Professor da OEA para a América Latina. Diretor Geral da VANTINE & ASSOCIADOS — Logística e Distribuição Física Ltda.