

# Avanço na estratégia

*Especialista na área de logística, o engenheiro José Geraldo Vantine assina este artigo, onde comenta a evolução das técnicas de distribuição e apresenta conceitos básicos.*

O atendimento de um número cada vez maior de consumidores, para volumes e velocidades de suprimento crescentes gerou o desenvolvimento de técnicas de distribuição que não podem ser desconhecidas pelos administradores do setor.

A problemática da distribuição pode ser resumida em quatro perguntas:

- Quanto distribuir? - problemas de lote econômico.
- Onde distribuir? - número de filiais, sucursais e depósitos.
- Quando distribuir? - programação das remessas.
- A quem distribuir? - transporte, estocagem, rede de revenda.

A distribuição é o planejamento do abastecimento aos clientes, às filiais e aos depósitos, visando assegurar um máximo de vendas com um empate mínimo em estoque. Aí se situa o ponto básico da questão: determinar a quantidade a estocar, para que o produto não falte no centro consumidor, sem que haja, por outro lado, materiais em excesso no depósito. Considerando-se que, em média, 30% do capital circulante está no estoque, nota-se que qualquer redução dos estoques, através de um abastecimento hábil, dará uma substancial economia global.

Desde o final da década de 50, a estratégia primordial das empresas estava concentrada em impulsionar e in-

crementar fortemente as vendas (*marketing*) e melhorar a qualidade e custo de seus produtos (fabricação). Para isto todos os esforços e atividades eram orientados a partir do consumidor (pesquisas de mercados, publicidade, promoções, gestão do produto, vendas etc.) e estavam intimamente ligados e coordenados na função de *marketing* e separados do processo produtivo (engenharia, desenvolvimento, produção, controle de qualidade etc.) centralizado na função de fabricação.

No começo da década de 60 abriu-se um novo conceito dentro da estrutura das empresas que desejavam integrar, em um só ponto, as funções dispersas, que iriam desde o final da cadeia de produção até o consumidor.

Em linhas gerais, estas funções são: armazenagem de produtos acabados, transporte e centros regionais, armazenagem regional e distribuição a clientes, incluindo todas as tarefas operativas e administrativas.

A este novo conceito se denomina Distribuição, e mais especificamente Distribuição Física (fluxo físico do produto), para diferenciar da Distribuição Comercial, que implica a venda propriamente dita.

Nesta ordem, os objetivos iniciais da Distribuição Física eram de, primordialmente, melhorar o serviço, diminuir os custos de transportes, armazenagem e distribuição e proporcionar informação rápida e segura aos centros de controle e decisão da companhia.



Deve ser reconhecida a influência do conceito de "Centro de Distribuição" indiferentemente da soma da mecanização empregada. Na medida que o número de linhas de produtos consumidos aumentou, tornou-se lógico divorciar-se a armazenagem das mercadorias industrializadas e atividades de transporte da fábrica. Não é eficiente para um número de produtos de utilidades cada uma manter armazenagem e transporte e fazer virtualmente transportes simultâneos para clientes similares. O conceito de centros de distribuição concentra armazéns de estoque em poucos armazéns de grande porte, com os pedidos de abastecimento.

Isto pressupõe transportes de fábrica em grandes quantidades para centros regionais de distribuição, onde os pedidos são atendidos por localidades mais próximas ao consumidor. A tendência para centralização pode ser por uma ou mais das seguintes razões:

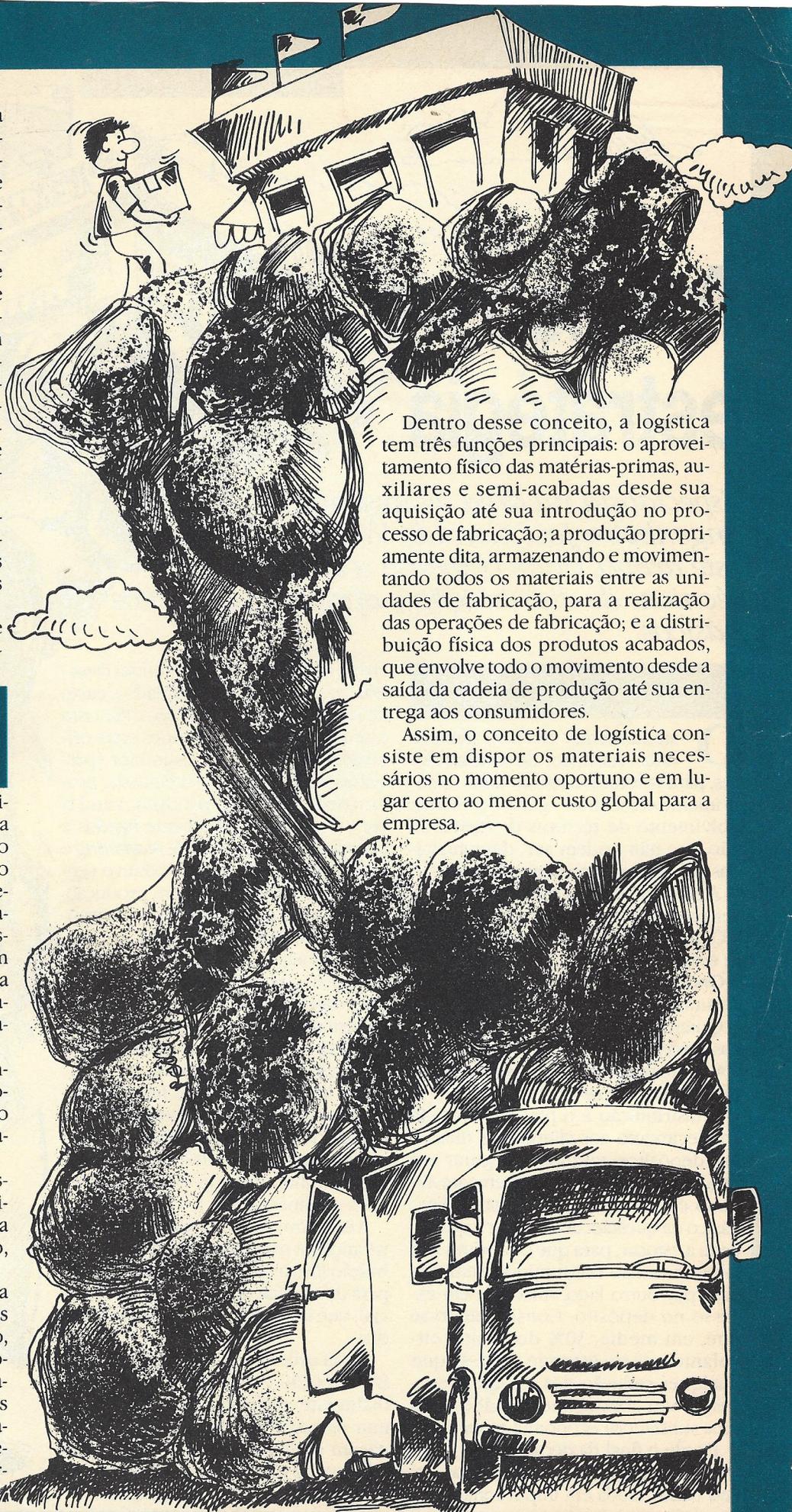
### *A logística, por um melhor fluxo de materiais*

Atualmente, o conceito de Distribuição Física está envolvido para uma idéia global mais ampla e integrada. No lugar de considerar a empresa como um conjunto de funções regidas independentemente por direções especializadas. A tendência atual é para um sistema formado por componentes em estreita inter-relação e organizado para conseguir os objetivos comuns de maneira análoga à estrutura e funcionamento do organismo humano.

Dentro deste conceito de gestão integrada, apareceu na década de 70 a Logística, que vem preencher um vazio existente no âmbito do fluxo de materiais.

As funções que se relacionam no sistema logístico dependem de várias divisões e departamentos da empresa (produção, compras, planejamento, distribuição física).

Pode-se definir sistema logístico da empresa como o conjunto de recursos (mão-de-obra, recursos de produção, máquinas, veículos, elementos de movimentação e armazenagem) empregados para desenvolver fisicamente todas as operações de fabricação, armazenagem e movimentos que permitam assegurar o fluxo de materiais desde os fornecedores até o cliente.



Dentro desse conceito, a logística tem três funções principais: o aproveitamento físico das matérias-primas, auxiliares e semi-acabadas desde sua aquisição até sua introdução no processo de fabricação; a produção propriamente dita, armazenando e movimentando todos os materiais entre as unidades de fabricação, para a realização das operações de fabricação; e a distribuição física dos produtos acabados, que envolve todo o movimento desde a saída da cadeia de produção até sua entrega aos consumidores.

Assim, o conceito de logística consiste em dispor os materiais necessários no momento oportuno e em lugar certo ao menor custo global para a empresa.