

ANUÁRIO NTC&LOGÍSTICA 2017 - 2018

EDIÇÃO TÉCNICA



2017-2019

ESPECIAL DA
REVISTA BRASIL
TRANSPORTES

Logística EM TEMPOS DE CRISE

por José Geraldo Vantine

“A Versatilidade da Logística em situações de Mercados Inconstantes”

I. 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 doze 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 caldildo ditatorial em contraposição ao equilíbrio da democracia. É isso: o pano de fundo que vou me referir para desenvolver o tema: Os trinta anos da Logística como conceito de integração de processos e modelos de gestão e as diferentes formas de crises.

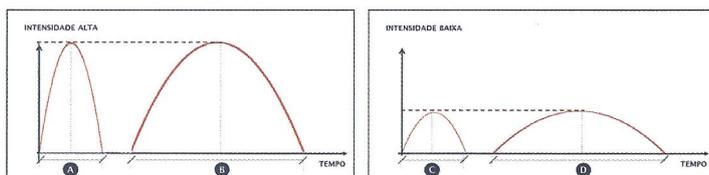
II. CONCEITOS E CONSEQUÊNCIAS DE CRISES

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 megaempresários para roubar, mentir e ignorar a nação e seu povo.

O impacto com consequência das crises leva em conta duas variáveis: TEMPO e INTENSIDADE, como ilustrado a seguir:



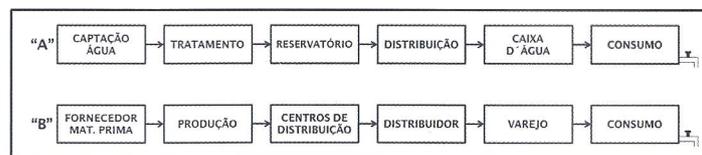
III. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL DA LOGÍSTICA

Entendo necessário este esclarecimento, pois, atuando na área já há longo tempo, tenho sido protagonista desde o nascimento teórico nas academias americanas e europeias e ultimamente assistindo a uma forte degradação dessa importante ciência da engenharia e da administração. 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 este artigo, e analisando as diferentes formas de crises, recorro a um “binômio” que usamos muito na década de 1980: “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



“A” – Fluxo contínuo com registros de controle, transportes diretos e reservatórios de equilíbrio entre fornecimento e consumo;

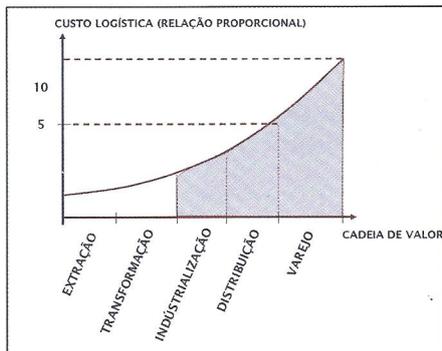
“B” – Fluxo descontínuo com gestão descentralizada, estoques não sincronizados e transporte por caminhão.

Na comparação, “A” é 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 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)

IV. 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 este artigo vamos identificar como se comporta a Logística, sem custo e sem pontos de ruptura em cada etapa da “Cadeia” (que na linguagem da Economia também é tratada como “Cadeia Produtiva”).



- 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%;

Assim como nos impactos, o fator de custo logístico na cadeia de valor é cumulativo. Sem medo de errar, posso estimar algo na ordem de 25%, dos quais 60% referente ao transporte e 4% nos diferentes tipos de estoque.

V - AJUSTANDO A LOGÍSTICA - PROTEÇÃO CONTRA CRISE

Em síntese, procurarei mostrar a interrelação dos fatores:



5.1 Logística não aceita “desaforos”, isto é, necessita de profissional competente e bem formado, que entenda dos fundamentos;

5.2 As crises (os três 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)

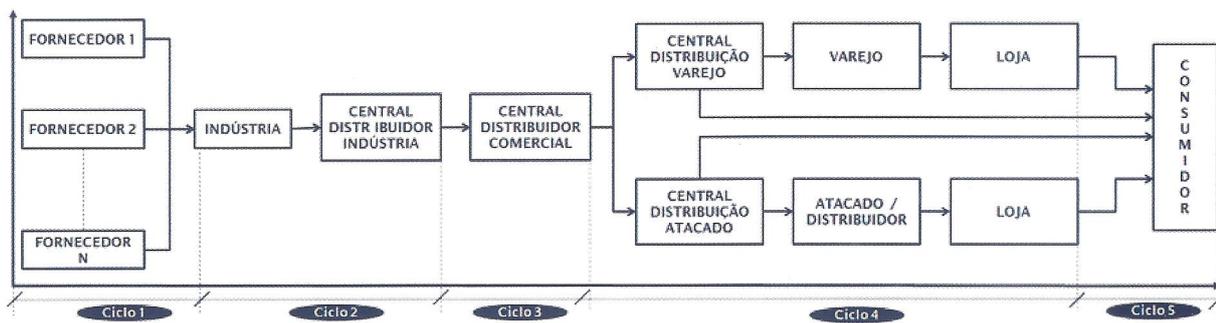
5.3 Do item anterior, resulta na integração da Gestão da Produção e Estoques. Infelizmente, na maioria das empresas são áreas ainda compartimentadas, embora algumas utilizem a metodologia S&OP – Sales and Operation Planning. A visão integrada permite maior velocidade de reação.

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 de transporte devem buscar o equilíbrio entre frota própria e frota contratada – TAC, na razão 20/80.

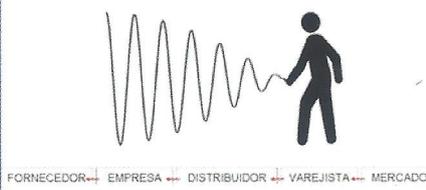
5.5 A Gestão por Fronteiras corresponde a “fatiar” o fluxo físico, como sugere a figura a seguir:

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

A Indústria é o eixo que comanda esta cadeia e a que mais sente o chamado “efeito chicote”, em que 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, e que contamina as vendas com o aumento dos estoques e redução dos transportes.



O Efeito Chicote em uma Cadeia de Abastecimento



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?

1. Atenuando as disputas comerciais;
2. Separando as disputas comerciais do planejamento logístico;
3. 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-I” (Sistema Inteligente da Gestão de Armazenagem);
4. Interligando os ciclos através do TMS compartilhado com as transportadoras, com visibilidade ampla.

VI. CONCLUSÕES

Numa época em que os modelos de 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 dos *millennials* nem a tecnologia digital serão capazes de enfrentar os efeitos das crises na Logística.



José Geraldo Vantine é engenheiro de produção com formação complementar em Logística e Supply Chain Management na The Ohio State University e na Cranfield School of Management. Foi superintendente de Logística Industrial na General Motors do Brasil. Em 1986, fundou a Vantine Logistics Consulting.