

## Logística e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

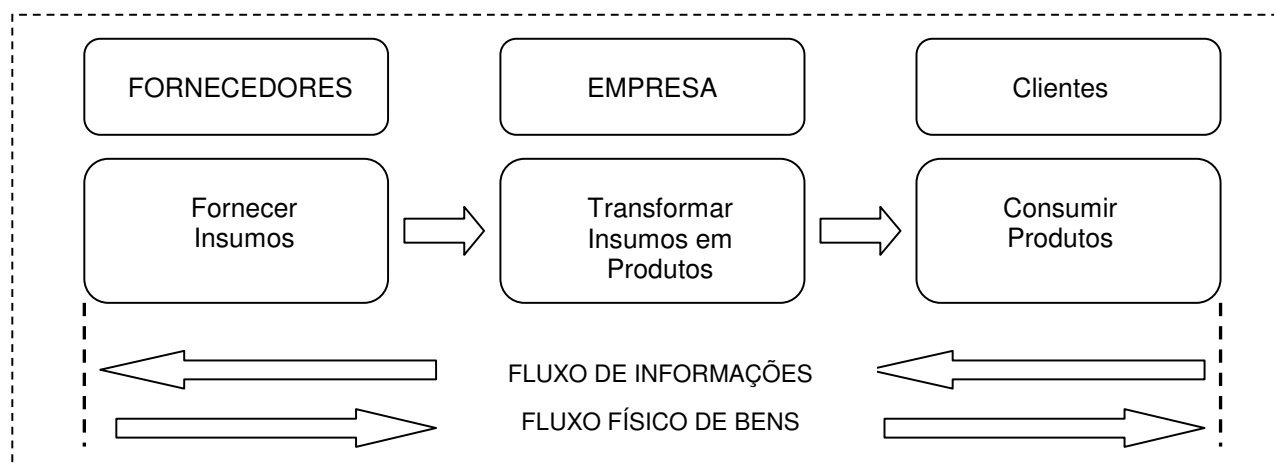
Uma arma verdadeiramente competitiva

José Carlos Ferrante

Professor do Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia

### Pequeno Histórico

No período do pós-guerra até a década de 1970, num mercado em franca expansão, as empresas voltaram-se totalmente para a sua própria produção, guiadas pela máxima: “tudo o que se produz se vende”. O foco era o volume produzido e a logística desenvolveu-se em função dessa característica. Na década de 1980, o mercado tornou-se mais competitivo e a qualidade dos produtos passou a orientar as compras. A década de 1990 caracterizou-se pelo aumento do nível de exigência dos consumidores, gerando a necessidade de constante renovação do “mix” de produtos oferecidos, fato que reduziu o ciclo de vida deles. Atualmente, para serem competitivas, as empresas devem oferecer qualidade adequada, preço convidativo, excelente serviço ao cliente e, principalmente, “produzir somente o que é vendido”. Devem, portanto, repensar o modelo logístico até então predominante, buscando cada vez mais o “ótimo sistêmico”, além das suas fronteiras. Neste contexto, a logística ganha nova dimensão, deixando de ser apenas transporte e distribuição, para integrar todos os processos ao longo da cadeia de valores, do fornecedor até o cliente final, dando início à gestão cadeia de suprimentos. A Figura 1 ilustra essa integração.



**Figura 1: Integração dos processos na cadeia de suprimentos**

O leitor já deve ter ouvido: “tempo é dinheiro”. Com certeza é uma expressão recorrente na linguagem comum, mas na logística e gestão da cadeia de suprimentos essa velha expressão tem um significado fundamental. Não só o tempo significa custo, como também prazos extensos implicam penalidades no serviço ao cliente. Na consideração dos custos, existe uma relação direta entre o tamanho do fluxo logístico e o estoque que fica retido nele, pois, a cada dia de retenção do produto,

ocorrem despesas de manutenção de estoques. Na consideração dos prazos, existe uma relação entre prazos longos e respostas lentas às necessidades dos clientes, *versus* prazos curtos e respostas rápidas às necessidades dos clientes.

Assim, no mercado competitivo atual, no qual é cada vez maior a importância da velocidade das entregas e o serviço ao cliente, a combinação de altos custos e longos prazos pode significar a decadência da competitividade das empresas.

### **A Gestão da Cadeia de Suprimentos como Vantagem Competitiva.**

Considerando o mercado atual cada vez mais globalizado, os grandes *players* nos diferentes segmentos estão, cada vez mais, ofertando produtos semelhantes. Mesmo assim, os clientes têm as suas preferências, o que leva a uma pergunta simples: como eles decidem? A resposta é complexa, porque se baseia em três grupos de variáveis: a) mercadológicas; b) psicológicas, também denominadas comportamentais e c) logísticas. Se os dois primeiros grupos envolvem variáveis razoavelmente dominadas pelos *players* do mercado, o terceiro, pelo significativo número de variáveis que envolve, tem sido objeto de muitos estudos pelos especialistas. Aí é que surge a importância da gestão da cadeia de suprimentos.

Atualmente, existe uma infinidade de técnicas e ferramentas para a boa gestão da cadeia de suprimentos. Todas elas buscam criar vantagem competitiva no mercado, tais como: a) maior valor adicionado ao produto pelo serviço ao cliente; b) maior produtividade à empresa pela redução de custo ou otimização do uso dos recursos.

Os fabricantes de embalagem devem analisar criteriosamente todas as etapas da cadeia produtiva e procurar identificar e explorar TODAS as oportunidades de melhoria. A correta gestão da cadeia de suprimentos permite escolher entre: a) fabricar grandes lotes (e estocar mais) ou lotes menores (com maior custo de *set up*); b) instalar unidades *in house* (com maior investimento) ou estruturar um bom sistema de transporte; c) gerenciar o fluxo físico ou o fluxo de caixa.

Em próximo artigo, o autor pretende contribuir para que o leitor elucide essas dúvidas. Neste, deixa, como mensagem para a indústria de embalagem, que a correta gestão da cadeia de suprimentos é fundamental para se obter uma real vantagem competitiva.