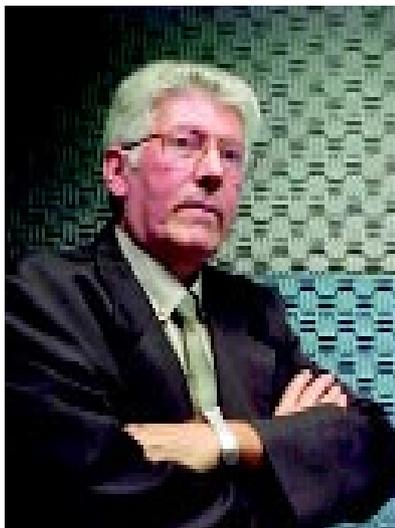


LOGÍSTICA: o diferencial da empresa competitiva



Carlos Taboada

O Professor Carlos Taboada, um cubano quase brasileiro, é o entrevistado desta edição da Revista FAE Business. Ele é engenheiro industrial com doutorado em logística na Alemanha e pós-doutorado na Espanha. Atualmente é professor titular do departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), consultor em logística e professor da pós-graduação da FAE Business School. A entrevista tratou da importância da logística em um contexto altamente competitivo. Taboada enfatiza que a logística apareceu na década de 90 como uma nova oportunidade para as empresas conseguirem ganhos oriundos da capacidade de se diferenciar dos concorrentes e operar com baixos custos. Para isso, argumenta que deve ser tratada como uma forma de agregar valor e não como custo. A empresa agregará mais valor somente se fizer o seu gerenciamento logístico sob a ótica da cadeia de negócios. É justamente esse o maior entrave que a logística apresenta para sua completa e extensa difusão nas empresas brasileiras: a falta de uma cultura de trabalho com enfoque integral. Entretanto, as possibilidades de vantagens competitivas que ela traz tornam otimistas as expectativas quanto ao desenvolvimento da discussão no ambiente empresarial e acadêmico. Vamos à entrevista.

Por que, no Brasil, existe uma confusão entre logística e transporte?

O transporte é o mais importante dos processos logísticos, tanto pela quantidade e valor dos recursos que consome, como por movimentar materialmente produtos de um ponto geográfico a outro. É o lado mais visível do processo logístico, pois concretiza a entrega das mercadorias. Os primeiros esquemas logísticos que apareceram de forma estruturada nos Estados Unidos se deram na Distribuição Física de Produtos, processo no qual o transporte adquire uma dimensão significativa. No Brasil, as primeiras manifestações de atividades logísticas também foram nesta parte da cadeia – a Distribuição Física de Produtos –, e isto, num país com dimensões continentais, magnifica o papel dos transportes. Este setor contribui com quase 7% do PIB nacional brasileiro, gerando mais

de 3,5 milhões de empregos no país. Só no segmento de Transporte Rodoviário de Cargas existem, no país, cerca de 12.000 empresas cadastradas, além de mais de 300.000 autônomos, sem contar as empresas de carga própria.

Esses antecedentes, unidos à carência de uma cultura e conhecimento da logística, levaram à confusão entre logística e transporte, principalmente no começo da década de 90. Tratava-se de uma visão estreita e muito operacional da logística, pois não se compreendia que, para um desempenho competitivo das organizações, precisa-se mais do que um mero deslocamento de cargas de um ponto a outro. É necessário um conjunto de atividades, que permita a movimentação de um fluxo material, de forma eficiente e eficaz, desde um ponto fornecedor até um ponto consumidor. Dentre essas atividades, está o transporte.

Felizmente, no país, tem acontecido uma evolução positiva com a difusão do conhecimento e a prática da logística, de forma que atualmente essa confusão é cada vez menos expressiva. Hoje em dia, até os próprios encarregados dos processos de transportes reconhecem que a sua atividade não existe isoladamente, mas integra uma cadeia de negócios que atua de forma sincronizada, agregando valores e atendendo às necessidades do mercado. O serviço de transporte atua nas interfaces dessa cadeia, tendo que vibrar com ela e se adequar ao seu ritmo.

As mudanças ocorridas no ambiente de negócios brasileiros na década de 90 impuseram novos paradigmas para o gerenciamento empresarial, exigindo a substituição do antigo modelo de gerenciamento empresarial, baseado na produtividade, por um novo modelo, baseado na competitividade.

Por que, a partir da década de 90, a logística ganhou tanta importância, tornando-se uma das principais preocupações dos empresários?

As mudanças ocorridas no ambiente de negócios brasileiros na década de 90 impuseram novos paradigmas para o gerenciamento empresarial. A abertura da economia, a sua estabilização e a presença cada vez mais marcante de negócios com abrangência global exigiram a substituição do antigo modelo de gerenciamento empresarial, baseado na produtividade, por um novo modelo, baseado na competitividade. Ora, o desenvolvimento de vantagem competitiva depende da capacidade da organização de se diferenciar dos concorrentes e de operar a baixo custo. Nesse sentido, as vias tradicionais para melhorar a produtividade, a qualidade e os custos foram se esgotando. Surgiu, então, a logística como uma nova oportunidade de conseguir esses ganhos. Isso explica por que foi chamada a “última fronteira competitiva”.

As empresas passaram a se preocupar em conhecer a logística e em utilizar as ferramentas do gerenciamento logístico. Criaram-se, assim, áreas na estrutura organizacional para se encarregar dos assuntos logísticos.

A logística foi saindo de uma abordagem operacional para uma abordagem estratégica, o que motivou ainda mais a preocupação dos empresários por este assunto.

O mercado de trabalho experimentou um incremento expressivo pela demanda de profissionais em logística. Uma pesquisa realizada na área de recursos humanos em um grupo de empresas brasileiras mostrou que, no ano de 1994, apenas 16% das empresas tinham gerentes desempenhando atividades logísticas. Em 2000, este número cresceu para 53%. A oferta de cursos de logística em diferentes níveis cresceu de forma inusitada, principalmente nas Regiões Sul e Sudeste do país. Um papel importante no atendimento desta demanda crescente na região de Curitiba está sendo desempenhado pela FAE Business School, que oferece na pós-graduação (no CDE), de forma regular, cursos de logística para a comunidade empresarial paranaense. Empresas como a Petrobras e a Fiat do Brasil têm desenvolvido, junto à Universidade Federal de Santa Catarina, esquemas para a preparação de gerentes e executivos em cursos superiores de logística.

A logística pode ser usada como estratégia para se obter vantagem competitiva?

Qualidade e custo do produto estão deixando de ter significado como diferencial competitivo no mercado, pois são aspectos em que as empresas tendem a se igualar. É o chamado fenômeno da transição dos mercados para tipo *commodities*. Nesse contexto, os parâmetros relacionados com o serviço começam a ganhar expressividade. Um exemplo é oferecido pela Caterpillar, o maior fabricante de máquinas agrícolas do mundo. Constatando que a Komatsu – seu grande concorrente japonês – começava a ganhar expressividade no mercado americano, e percebendo que não adiantaria tentar diferenciar-se pela qualidade dos produtos que fabricava ou pelos custos destes, optou por adotar uma estratégia baseada na logística. A Caterpillar passou a oferecer aos seus clientes, em qualquer parte da União Americana em que se encontrem, o serviço de reposição de peças avariadas em um prazo máximo de 48 horas, e a promessa de, caso não cumprido o prazo, entregar a peça sem custo para o cliente. O suporte desta estratégia é um sistema logístico bem apurado, em que se definiram:

quantos depósitos são necessários; onde localizá-los; quais itens devem ser estocados neles e os seus níveis de estoque; e quais sistemas de transporte são os mais apropriados para cada situação. Tudo isto combinado com um excelente sistema de informações.

Outro exemplo bem-sucedido de utilização da logística está no caso da Tigre S.A. Tubos e Conexões, sediada em Joinville, Santa Catarina. Em 1991, a companhia utilizava 13 Centros de Distribuição localizados em 10 estados brasileiros, para distribuir seus produtos para todo o país. Com a utilização dos princípios logísticos, elaborou e aplicou gradualmente uma estratégia logística de centralização dos seus estoques de produtos acabados, zelando por não afetar o nível de atendimento dos seus clientes. Foi assim que, já em 1996, realizava o atendimento de todos os seus clientes nacionais utilizando apenas três Centros de Distribuição, sediados em três estados. Esta centralização de estoques permitiu reduzir os seus custos, sem deixar de atender aos seus clientes. Isso pode ser comprovado pelo fato de que o faturamento da empresa aumentou em aproximadamente 100%, o atendimento integral passou de 68% para 91%, e o prazo necessário para o atendimento diminuiu de 20 dias para 4,6 dias.

Os atributos de agilidade, flexibilidade e confiabilidade, ancorados em um adequado sistema de logística, podem ser utilizados como pilares para a estruturação de estratégias competitivas da empresa

Os principais atributos competitivos para a sobrevivência de qualquer empresa expressam-se na agilidade, flexibilidade e confiabilidade. Um canal de distribuição que permita entregas em diferentes condições, com combinações de *mix* de produtos, em distintos locais, em vários horários, com combinações de cargas unitizadas, e no menor prazo possível, estará contribuindo para consolidar a flexibilidade e a agilidade da organização. Se o próprio canal consegue garantir a entrega certa – em todos os seus parâmetros: quantidade, variedade, qualidade, prazo e local – estará contribuindo para a confiabilidade que o mercado exige da organização. Portanto, os atributos de agilidade, flexibilidade e confiabilidade, ancorados em um adequado

sistema de logística, podem ser utilizados como pilares para a estruturação de estratégias competitivas da empresa.

A estruturação de um sistema logístico exige recursos, e estes são considerados custos apenas pelas empresas que não conseguem perceber que os investimentos em logística contribuem para o sucesso empresarial.

Por que algumas empresas ainda vêem a logística como custo e não como forma de agregar valor?

Isto acontece porque nessas empresas não há uma clara noção do significado de valor, que tem uma dimensão mais complexa e de tratamento mais recente do que o conceito de custo. Este último é mais visível, mais quantificável, já que as áreas contábeis das empresas costumam trabalhar com esta categoria econômica. Não é assim, porém, com a categoria de valor. A visão moderna das organizações, que estão inseridas em Cadeias de Negócios (as chamadas Supply Chain), destaca o valor como um dos elementos mais importantes para o cliente. Cada elo da Cadeia de Suprimentos (cada empresa participante) justifica a sua presença na cadeia por meio da identificação do valor que agrega para o cliente final. A estruturação de um sistema logístico exige recursos, e estes são considerados custos apenas pelas empresas que não conseguem perceber que os investimentos em logística contribuem para o sucesso empresarial, por agregar valor ao produto ou serviço e resultar em valor reconhecido pelo cliente.

Quais são as principais dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras na utilização da logística?

O maior entrave para a completa e extensa difusão da logística nas empresas brasileiras é justamente a falta de uma cultura de trabalho com enfoque integral. As empresas têm trabalhado durante décadas utilizando um enfoque vertical, por funções, o que era válido nas condições do ambiente de negócios do passado. As novas exigências que o ambiente competitivo impõe às organizações pregam a adoção de um enfoque integral, por objetivos, sistêmico, em que o melhor para cada parte não significa necessariamente o melhor para todo o sistema. Em outras palavras, o raciocínio tradicional de um Gerente de Compras de uma

empresa tem sido a aquisição de grandes lotes de matérias-primas e materiais, para assim obter vantagens nos preços de compra e no frete. A mentalidade de um Gerente de Produção dessa mesma empresa vertical, por sua vez, leva-o à decisão de fabricar grandes lotes, pois com isso consegue uma melhor utilização da capacidade produtiva instalada. A utilização de uma abordagem logística sistêmica vai permitir que cada um desses gerentes pense na empresa no seu conjunto e não no seu processo, ou seja, que o Gerente de Compras compreenda que talvez o melhor para a empresa não seja adquirir grandes lotes de materiais –, pois com isto poderia influenciar negativamente no giro de capital da empresa, imobilizando recursos em excesso –, e que o Gerente de Produção compreenda que talvez o melhor para a empresa seja fabricar lotes menores, no intuito de encurtar o fluxo material e oferecer um atendimento mais rápido para os clientes.

Gera-se um desafio para as organizações: trabalhar para desenvolver esta cultura logística. Como não se consegue isso por decreto, tem que se desenvolver um amplo processo de capacitação e treinamento nos diferentes níveis gerenciais. Essa foi a solução encontrada pela Empresa de Correios do Brasil, que, em parceria com a Universidade Nacional de Brasília, estruturou um curso de Logística, em nível de mestrado, para diferentes gerentes e executivos da companhia. Algo semelhante foi feito pela antiga transportadora Delara (hoje parte da ALL), em Curitiba, que estabeleceu parceria com uma universidade para a realização de um curso *in company* de especialização em logística.

Uma outra dificuldade consiste na carência de informações contábeis que sirvam para apoiar a correta tomada de decisões logísticas. Os sistemas de custeio convencionais oferecem os seus resultados orientados principalmente para os produtos, e a logística precisa de informações contábeis referentes às atividades. Felizmente, começa a aparecer no cenário empresarial um método de custeio que permite tais resultados – o Custeio Baseado nas Atividades (ou Custeio ABC).

A falta de hábito de trabalho com parceiros constitui um outro problema. Até há pouco tempo, o relacionamento com fornecedores realizava-se quase como relacionamento entre “inimigos”, em que cada parte procurava ter alguma vantagem sobre a outra. As exigências competitivas levam

a estabelecer relacionamentos de parceria, tanto com fornecedores de produtos e serviços logísticos, como com os próprios clientes da empresa. Relações estas que permitem um funcionamento mais eficiente dos processos logísticos em que as empresas estão envolvidas. No grande varejo, tem-se demonstrado os benefícios desses novos relacionamentos, quando o fornecedor chega até a colocar os seus estoques nas prateleiras do supermercado e a gerenciá-los, fazendo o ressurgimento quando preciso. Isso leva a uma redução dos estoques na cadeia, resultando num maior giro para o varejista com o conseqüente impacto positivo no desempenho do negócio.

Uma outra grande dificuldade está na falta de ferramentas para avaliar o desempenho da logística. Há carência de ferramentas, com enfoque estruturado, para realizar uma eficiente e eficaz avaliação do desempenho dos processos logísticos. A Universidade Federal de Santa Catarina está desenvolvendo um amplo trabalho de pesquisa em diferentes setores empresariais, visando à elaboração de metodologias e ferramentas para a avaliação da logística nas empresas.

Os problemas apontados até aqui se referem a aspectos internos da organização. Existem também outros, não menos importantes, que derivam do ambiente onde está inserida a organização.

Fale, então, dessas dificuldades de caráter externo para as empresas brasileiras.

A primeira grande dificuldade para a logística nas empresas brasileiras está na matriz dos transportes do país, que apresenta um desequilíbrio, pois mais do 60% do mercado de cargas é transportado pelo modal rodoviário. Países com dimensões continentais, tais como Estados Unidos e Canadá, transportam 27% e 21%, respectivamente, de todas as suas cargas pelo modal rodoviário. Este é um modal relativamente caro em comparação com outros modais, como o ferroviário e o fluvial, e a sua dramática situação no Brasil faz com que os custos de serviços de transportes sejam ainda maiores. A frota de caminhões no país é superior a um milhão de veículos, com idade média de quase 14 anos. A malha rodoviária, que se encontra em péssimo estado de conservação, abrange mais de 1,7 milhão de quilômetros,

sendo que menos de 10% (162 mil quilômetros) são pavimentados. O custo dos combustíveis se eleva e surgem também os custos decorrentes dos pedágios, já implantados em boa parte das rodovias pavimentadas. Tudo isso faz com que os custos de transportes para os esquemas logísticos brasileiros sejam elevados.

Felizmente começam a aparecer, com atratividade para os embarcadores, outras opções de modais de transportes, os quais, por questões históricas, estavam quase sem expressividade na matriz dos transportes. O modal ferroviário cresce com vigor, experimentando um aumento do volume anual de carga movimentada de 5,36%. Muito promissor é o panorama do modal cabotagem, que registrou um crescimento de 180% entre os anos de 1999 e 2001, na movimentação em TEUs (unidade de medida de contêiner), em vinte e três portos brasileiros.

Qual seria o seu balanço geral sobre a importância da logística para a economia e as empresas brasileiras?

A Logística apresenta-se hoje como uma formidável ferramenta para a criação de vantagens competitivas nas organizações. Os ambientes globalizados precisam de trocas eficientes e eficazes de produtos e mercadorias, que circulem por canais internacionais e regionais bem afinados. Não é por acaso que, nos Estados Unidos, os custos em logística atingem a cifra de 1,1 trilhão de dólares, o que significa cerca de 10% do enorme PIB daquele país.

As organizações têm que descobrir quais são as componentes de valor que os seus clientes apreciam e procurar a realização de ações que se traduzam na agregação de valores perante os seus clientes. Também aqui no Brasil a

logística adquire uma elevada dimensão no gerenciamento de uma organização, pois os serviços logísticos bem estruturados permitem a entrega de valores ao mercado.

No horizonte econômico do país, começa a vigorar a necessidade de as empresas trabalharem em cadeias que agreguem valores para os seus clientes. A estruturação e funcionamento destas cadeias é conhecido como Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*).

Os fatores que dificultam o melhor uso de logística são: falta de cultura de trabalho com enfoque integral, a carência de informações contábeis que apoiem a tomada de decisões logísticas, a falta de hábito de trabalho com parceiros e falta de ferramentas

Todo esse panorama cria um grande desafio tanto para as empresas quanto para as universidades. A pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina, mencionada anteriormente, está levantando a situação da logística em vários setores industriais de vários estados do país. Com isso, será possível conhecer onde estão os problemas dos sistemas logísticos e elaborar um conjunto de indicadores de desempenho logístico que servirão para a realização de *benchmarking* entre os setores e entre as próprias empresas.

Enfim, a vinculação universidade-empresa, no estudo e solução das dificuldades da logística, contribuirá para a criação de uma maior competitividade da economia brasileira. ■