

Análise da Cadeia de Valor e Gestão Estratégica da Logística: Fatores Críticos de Sucesso

Resumo:

No atual ambiente empresarial caracterizado pela crescente competitividade entre as empresas, independente de sua nacionalidade, porte ou setor, a correta gestão estratégica dos custos é fator essencial para a sobrevivência das organizações, conseqüentemente, para a manutenção ou expansão de suas atividades. Inúmeras são as ferramentas de que dispõem os atuais gestores dos custos das organizações, como facilitadores na obtenção da eficiência e eficácia nessa importante missão. Dentre essas ferramentas, destacam-se duas, que serão objetos de estudos nesse trabalho: 1ª) A análise dos custos inerentes às diversas fases da cadeia produtiva na qual está inserida a organização, também conhecida como Cadeia de Valor; e 2ª) A Gestão Estratégica da Logística necessária para a obtenção, transporte e estocagem das matérias-primas e produtos em elaboração, bem como a expedição dos produtos acabados para clientes dispersos geograficamente. O enfoque da Cadeia de Valor é peça importantíssima na gestão estratégica das empresas. Entende-se por Cadeia de Valor, de qualquer empresa, em qualquer setor, como sendo o conjunto de atividades criadoras de valor, desde a fonte de suprimentos de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final entregue aos clientes. A Logística, por sua vez, principalmente em países de grandes extensões territoriais como o Brasil, pode ser entendida como a primeira e, ao mesmo tempo, última oportunidade na árdua tarefa de redução de custos, bem como uma importante plataforma para a modernização das empresas, constituindo-se, sem dúvida, em promotora de desenvolvimento dos negócios.

Área temática: *A Mensuração de Custos nas Cadeias Produtivas*

ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR E GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

TRABALHO 13.213

RESUMO.

No atual ambiente empresarial caracterizado pela crescente competitividade entre as empresas, independente de sua nacionalidade, porte ou setor, a correta gestão estratégica dos custos é fator essencial para a sobrevivência das organizações, conseqüentemente, para a manutenção ou expansão de suas atividades.

Inúmeras são as ferramentas de que dispõem os atuais gestores dos custos das organizações, como facilitadores na obtenção da eficiência e eficácia nessa importante missão. Dentre essas ferramentas, destacam-se duas, que serão objetos de estudos nesse trabalho:

- 1^a) A análise dos custos inerentes às diversas fases da cadeia produtiva na qual está inserida a organização, também conhecida como **Cadeia de Valor**; e
- 2^a) A **Gestão Estratégica da Logística** necessária para a obtenção, transporte e estocagem das matérias-primas e produtos em elaboração, bem como a expedição dos produtos acabados para clientes dispersos geograficamente.

O enfoque da Cadeia de Valor é peça importantíssima na gestão estratégica das empresas. Entende-se por Cadeia de Valor, de qualquer empresa, em qualquer setor, como sendo o conjunto de atividades criadoras de valor, desde a fonte de suprimentos de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes, até o produto final entregue aos clientes.

A Logística, por sua vez, principalmente em países de grandes extensões territoriais como o Brasil, pode ser entendida como a primeira e, ao mesmo tempo, última oportunidade na árdua tarefa de redução de custos, bem como uma importante plataforma para a modernização das empresas, constituindo-se, sem dúvida, em promotora de desenvolvimento dos negócios.

PALAVRAS-CHAVES: Cadeia de Valor. Gestão Estratégica de Logística.
Supply Chain Management - SCM.

**Tema 1:
Gestão Estratégica de Custos**

ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR E GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

INTRODUÇÃO.

Na economia globalizada a Logística abre espaços nesse Mercado único. Volta-se para a racionalização dos processos produtivos através do gerenciamento e da maximização dos recursos corporativos.

A vantagem competitiva sustentável é evidenciada na capacidade das organizações tornarem-se, aos olhos dos clientes, fatores diferenciados e únicos no Mercado.

A Gestão da Cadeia de Valor não é tarefa das mais fáceis, pois em sua evolução deve-se levar em conta a reação dos concorrentes, dos clientes, a evolução dos fornecedores. As abordagens são as mais diferentes e dependem da experiência de cada gestor.

Sistemas e pessoas representam os maiores ativos de uma organização com atuação na área de Logística. Fatores fundamentais na Gestão da Cadeia de Valor para o instante de se decidir o que deve ser fornecido, que fornecerá os insumos e quais as relações contratuais a serem seguidas.

1 CONCEITO DE LOGÍSTICA.

Logística é uma expressão de origem militar, sendo definida por Aurélio Buarque de Hollanda Ferreira, em seu Novo Dicionário da Língua Portuguesa, como sendo:

“... parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição e expedição de materiais, para fins operativos ou administrativos”.

No mundo dos negócios, a palavra logística tem sido utilizada para denominar o conjunto de atividades que envolvem as diversas fases da Cadeia de Valores.

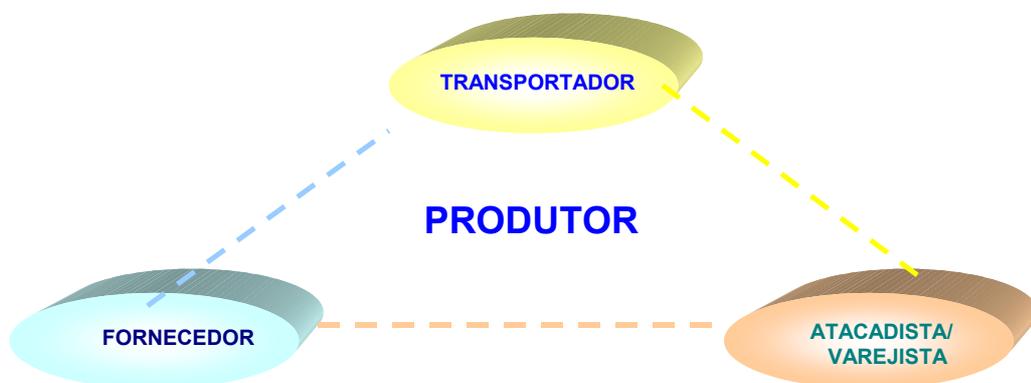
Pode-se, portanto, no ambiente das corporações empresariais, conceituar logística como sendo o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

Utilizando uma outra conceituação: A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

No comércio internacional, por exemplo, ganha dimensões mais amplas, englobando desde o fornecimento de peças e matérias-primas, passando pelo agenciamento e desembaraço de mercadorias, armazenagem, gerenciamento do estoque, até a distribuição do produto acabado.

Em suma, a logística é parte integrante do processo da cadeia de abastecimento, sendo a atividade que planeja, implementa e controla, de forma eficaz e eficiente, o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informações, do ponto de origem ao ponto de consumo.

O diagrama abaixo demonstra essa relação existente entre os diversos agentes envolvidos no processo da Cadeia de Valores e são objetos da Gestão Estratégica de Logística:



1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.

O termo Logística tem sua origem nas forças armadas, relacionando-se com a aquisição e fornecimento de todos os produtos e materiais necessários para cumprir uma missão.

Segundo alguns autores, a primeira tentativa de definir logística foi feita pelo Barão Antoine Henri de Jomini (1779/1869), General do exército francês sob o comando de Napoleão Bonaparte, que em seu *Compêndio da Arte da Guerra*, a ela se referiu como a “arte prática de movimentar exércitos”.

Durante a II Guerra Mundial, o significado de logística adquiriu mais amplitude, em decorrência do vulto das operações realizadas, determinando a utilização de quantidades e variedades de suprimentos jamais atingidos anteriormente.

Posteriormente, considerando-se que a guerra era apenas uma exceção violenta para a solução de impasses entre as nações, o termo Logística passou a ser entendido como o “conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos meios necessários à realização das ações impostas pela estratégia nacional”.

Para muitos autores, a atividade logística militar na 2ª Guerra Mundial, foi um início dos conceitos logísticos utilizados atualmente, mas só tiveram sua influência nas atividades das empresas alguns anos depois.

Até por volta de 1940, as empresas tratavam o problema de logística de forma fragmentada, isto é, as atividades de transporte, administração de estoques e processamentos de pedidos, hoje consideradas básicas no processo logístico, eram subordinadas as áreas como produção, marketing, vendas e até finanças. Isto resultava no conflito de objetivos e de responsabilidades para as atividades logísticas.

Por volta de 1945, algumas empresas já haviam colocado transporte e armazenagem de produtos acabados sob um único gerente. As indústrias alimentícias foram pioneiras neste aspecto.

A partir de meados da década de 1950, o conceito de logística passou a ser utilizado para operações empresariais. O alto grau de interesse levou à Logística Integrada, isto é, a logística passou a ser a integração tanto da administração de materiais como da distribuição física.

O período entre o início dos anos de 50 e década de 60 foi propício para novidades administrativas, pois representou a época da decolagem para a teoria e a prática da logística. A característica dominante foi o crescimento. O marketing estava bem estabelecido e orientava muitas empresas. As condições econômicas e tecnológicas eram tais que encorajaram o desenvolvimento da disciplina. Além disso, quatro condições-chave foram identificadas como segue:

- Alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores;
- Pressão por custos nas indústrias;
- Avanços na tecnologia de computadores;
- Influências do trato com a logística militar.

Essas condições, além da necessidade de redução de custos, impulsionaram para que cristalizasse e fosse empregado o conceito logístico.

Os mercados consumidores pressionavam cada vez mais por variedades de produtos, melhoria nos níveis dos serviços e elevada produtividade, o que resultou na necessidade de um melhor gerenciamento da produção, com ênfase na racionalização de custos, de forma a obter preços capazes de gerar vendas crescentes e melhorar a lucratividade.

Na década de 70, a logística empresarial foi incluída no campo da administração de empresas. Os princípios e conceitos de logística passaram a ser utilizados com grande sucesso.

Essa evolução histórica é resumida na figura a seguir:

PERÍODO	PRINCIPAIS FATOS
1939 a 1945	A primeira aplicação ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial. O conceito de total integração foi utilizado para atingir alguns objetivos militares.
Início Década 50	A dificuldade em obter o lucro fácil levou a uma atitude que visa à redução de custos.
1956 a 1965	O conceito de integração total começou a se cristalizar.
1966 a 1970	Teste do conceito básico de logística. Os resultados gerais eram que o prognóstico de custo e os benefícios se tornavam realidade.
1971 a 1979	Representou o período de prolongada incerteza em quase todas as dimensões de atividades das empresas. Desde a Segunda Guerra Mundial, esta foi a primeira vez que a disponibilidade do baixo custo tornou-se um assunto crítico. O impacto da economia mundial nesse período foi importante para o desenvolvimento e a implantação do conceito de logística.
1980 a 1985	As mudanças mais bruscas nas operações logísticas aconteceram nesse período. Entre as mais importantes, vale destacar a desregulamentação do transporte, a introdução da tecnologia do microcomputador e a revolução do setor de comunicação.
1986 até hoje	O desafio para o futuro é integrar as complexidades inerentes da distribuição física, suporte na fabricação e operações de compras.

Fonte: BOWERSOX et al (2001:15)

2 A INEFICIÊNCIA DA CONTROLADORIA TRADICIONAL NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES ESTRATÉGICAS DA ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR.

A estrutura da Cadeia de Valor é um método para se dividir a cadeia - desde as matérias-primas básicas até os consumidores finais - em atividades estratégicas relevantes, com o principal objetivo de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação.

Na visão de HANSEN e MOWEN (2001:429):

“Análise da cadeia de valores é a identificação e a exploração de ligações internas e externas com o objetivo de fortalecer a posição estratégica de uma empresa”.

São raros os exemplos de empresas que atravessam toda a Cadeia de Valor em que opera. Algumas empresas do setor petrolífero atravessam grandes segmentos da Cadeia de Valor, desde a exploração do petróleo até os postos de distribuição de gasolina, mas dificilmente percorrem todo o processo.

A Controladoria tradicional adota um enfoque que é em grande parte interno à empresa: suas compras, seus processos de produção e comercialização, suas funções, seus produtos e seus consumidores. Em outras palavras, assume uma perspectiva de valor agregado, iniciando com as compras e pagamentos das matérias-primas e finalizando com a entrega dos produtos e recebimento das faturas emitidas aos clientes.

Essa restrição no enfoque, nos tempos atuais, não permite que seja realizada uma eficiente gestão estratégica dos custos, como destacado por diversos autores.

Por exemplo, BIO et al (2002:7) afirmam que:

“... O custo de uma atividade de valor é, freqüentemente, afetado pela maneira como outras atividades, que guardam com ela uma relação estreita ou não, são realizadas. Dessa forma, elos criam uma oportunidade de se reduzir o custo total de atividades inter-relacionadas, podendo se constituir em fontes poderosas de vantagens competitivas, ao exigir coordenação e otimização conjunta das atividades ao longo das linhas organizacionais”.

O fundamental, no entanto, é maximizar a diferença entre as compras de matérias-primas e contratação de serviços e as vendas, ou seja, maximizar o valor agregado no negócio.

Sabe-se, porém, que o conceito de Cadeia de Valor é fundamentalmente diferente do conceito de valor agregado. Estrategicamente falando, o conceito de valor agregado apresenta dois grandes problemas: **começa muito tarde** e **finaliza muito cedo**.

Iniciar, por exemplo, as análises de custos a partir dos processos de compras deixam de fora todas as possíveis oportunidades para aprimoramento das rotinas e redução dos custos com uma melhor integração com os fornecedores.

Por outro lado, finalizar as análises e o gerenciamento com o processo de vendas deixa de fora todas as oportunidades para uma melhor exploração do relacionamento com os clientes, que podem ser tão, ou mais importante, como ferramenta estratégica, do que o relacionamento e integração com os fornecedores.

Uma atenção explícita aos custos pós-venda pode levar a uma segmentação de mercado e a um posicionamento mais eficaz do produto. Da mesma forma, projetar um produto para minimizar os custos pós-vendas pode se caracterizar como uma grande arma para se obter vantagem competitiva.

3 O PAPEL ESTRATÉGICO DA CONTROLADORIA NA ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA.

Na visão de SHANK (2000:104), consultor americano considerado na atualidade como um dos maiores especialistas mundiais em gestão estratégica de custos, o sistema de gestão da empresa estará estrategicamente bem ajustado se a administração se concentrar na cadeia de valor e não apenas no valor agregado.

Qual a vantagem de observar a cadeia de valor em vez do valor agregado?

Resposta: Uma visão abrangente, realista, estratégica.

Shank cita o exemplo do setor de produtos florestais nos Estados Unidos. Lá, um fabricante vende papéis para copadoras embaladas em resmas de 500 folhas por algo em torno de 700 dólares por tonelada. O consumidor compra esse papel na loja pagando cerca de 5 dólares por resma, que não deve pesar mais do que meio quilo.

Desse modo, algo que o fabricante vende por 700 dólares, a papelaria vende por até 10.000 dólares a tonelada. Onde está o lucro extra? Em outros pontos da cadeia de valor, fora do gerenciamento do fabricante.

O alinhamento da cadeia de suprimentos envolve a identificação das necessidades dos clientes e fornecedores. Essa ação está relacionada à construção de uma rede de agregação de valor, o que permite a avaliação dos processos logísticos e a eliminação de atividades que não agregam valor.

Em todo o mundo, as grandes companhias, o que inclui as chamadas empresas de classe mundial - world class companies - já descobriram há anos que a integração da cadeia produtiva é um excelente caminho para enfrentar a concorrência, visto a otimização dos processos produtivos com grandes reduções de custos.

O ambiente competitivo desse início de milênio não consiste mais na concorrência entre empresas, mas sim na concorrência entre supply chains integradas.

Autores e consultores de empresas especializados no assunto nos ensinam que o gerenciamento da cadeia produtiva - Supply Chain Management - SCM - vai além da logística de distribuição de produtos e sai do ambiente circunscrito às empresas, envolvendo também fornecedores de matérias-primas e a rede de distribuição de produtos.

Neste ambiente corporativo de parcerias, todos tendem a ganhar. Por mais óbvio que isso possa parecer, melhorar a comunicação entre indústria, fornecedores, parceiros e clientes é um processo complexo.

Diz o vice-presidente de produtos de consumo e varejo da unidade da Ernst & Young Consulting no Brasil, CRESPO (2001:C3):

“Quando as companhias se derem conta de que não são ilhas isoladas e fazem parte de uma cadeia de valor, aumenta a colaboração e o sucesso de todos é maior”.

O mesmo executivo ressalta que poucas empresas trocam informações estratégicas, como a previsão de demanda para o próximo período.

4 BENEFÍCIOS DOS PROJETOS DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – SCM.

O objetivo do Supply Chain Management - SCM consiste em obter um fluxo mais eficiente de produtos, serviços e informações ao longo da cadeia produtiva, a partir do fornecedor até o cliente do cliente.

Os consultores especializados são unânimes em ressaltar que o SCM não deve ser interpretado como sendo apenas o gerenciamento de suprimentos ou de logística. Uma interpretação mais exata, na opinião deles, é a de que o SCM é na verdade um estratégico “asset management”, que começa com a identificação das necessidades e vontade do cliente e termina na entrega de produtos com valor agregado que superam as expectativas do cliente. Portanto, o SCM abrange compras, gerenciamento de materiais e logística/distribuição, começando e terminando com o end-user.

No final de 1999 a consultoria norte-americana Cap Gemini Ernst & Young efetuou uma pesquisa com 30 mil executivos, a grande maioria dos Estados Unidos que mostrou os benefícios da integração de parceiros e clientes pela internet.

A maioria das respostas veio de empresas do setor automotivo e industrial - 41% -, seguida pelas de bens de consumo - 25% - e de alta tecnologia - 9%.

Ao listar os benefícios dos projetos de Supply Chain Management, 44% das companhias disseram que melhoraram o serviço de atendimento ao cliente, 30% reduziram custos e 26% aumentaram as vendas.

5 RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES.

No ambiente tradicional de gerenciamento e manufatura, a administração preocupa-se quase que exclusivamente com o fator custo das mercadorias adquiridas. O custo das aquisições ainda é, em diversas empresas, uma importante medida de desempenho das atividades do setor encarregado pelas negociações com os fornecedores. Com base neste parâmetro, são escolhidos os fornecedores que oferecem os menores custos em um determinado processo de aquisição.

Com a disseminação da filosofia do Supply Chain Management, os gestores perceberam que a avaliação dos fornecedores deve ser efetuada com base em outros fatores além do preço, tais como:

- Qualidade;
- Prazos e regularidade nas entregas;
- Predisposição do fornecedor em participar de programas de qualidade;
- Possibilidade de se adaptar às tecnologias de trocas eletrônicas de informações (Internet, Intranet ou EDI - Eletronic Data Interchange);
- Participação do fornecedor no esforço de redução de custos e melhoria de qualidade do produto acabado.

A predisposição do fornecedor, bem como suas reais condições técnicas e financeiras de participar de um sistema de troca eletrônica de documentos, é de fundamental importância estratégica para a escolha do fornecedor.

Um dos aspectos relevantes da filosofia Just-in-Time é a rapidez na obtenção das matérias-primas ou nas entregas dos produtos acabados, em alguns casos só viável com a utilização da troca eletrônica de documentos.

Faz-se necessária, portanto, uma maior interação entre a empresa e seus fornecedores. A confiança recíproca, bem como a inerente fidelidade, são fatores de extrema importância no novo ambiente corporativo das parcerias estratégicas.

Como passo natural, as empresas procuraram reduzir o número de fornecedores, na busca de uma relação mais próxima, baseada na confiança e lealdade no longo prazo, que foi o paradigma adotado inicialmente no Japão. Eliminou-se, desta maneira, a necessidade de inspeção de qualidade no ato do recebimento das mercadorias, reconhecidamente uma das atividades que não agregam valor ao produto.

O Controller deve participar ativamente deste processo. É salutar, e bastante recomendável, a redução de números de fornecedores, como comprovado pela experiência vivida por diversas empresas. No entanto, a empresa deve desenvolver e manter um plano de contingência para com seus fornecedores únicos, para ter condições, numa situação de emergência, de ser abastecido por outro de seus parceiros, garantindo a continuidade produtiva. Recomenda-se trabalhar pelo menos com dois fornecedores, no caso de materiais estratégicos.

5.1 MEDIDAS PARA AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES.

Uma empresa que produz em um ambiente JIT deve desenvolver medidas de desempenho para avaliar a performance de seus fornecedores. Na implantação de tais procedimentos, é fundamental a participação da Controladoria, para o adequado acompanhamento do processo de escolha e de contratação dos fornecedores. Devem inclusive, acompanhar a equipe técnica que fará as visitas aos fornecedores, preliminares às contratações.

Após a contratação, os fornecedores devem ser continuamente avaliados, com base em critérios justos. Recomenda-se que sejam discutidos com os fornecedores aspectos tais como: periodicidade da avaliação, medidas de desempenho, importância da regularização de possíveis falhas, responsabilidades para o ressarcimento de possíveis prejuízos devido à ineficiência no atendimento, entre outros fatores.

Medidas de desempenho de fácil compreensão que podem ser adotadas:

- Percentagem de entregas no prazo;
- Percentagem de embarques com a quantidade correta;
- Frequência de contatos para discutir problemas de qualidade;
- Nível de defeitos de responsabilidade dos fornecedores;
- Quantidade de projetos de longo prazo desenvolvidos em parceria.

6 GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA.

Principalmente em um país de dimensões continentais como o Brasil, a gestão estratégica da logística passou a ser um fator imprescindível para a sobrevivência das organizações empresariais.

A preocupação constante pela qualidade em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo fez com que muitas empresas passassem a dedicar parte dos seus recursos financeiros e humanos no entendimento e aprimoramento dos processos de logística, reconhecidamente como sendo o diferencial associado ao sucesso ou fracasso dos negócios.

Quanto às variáveis diretamente ligadas à logística, tanto no Brasil quanto em outros países, os problemas principais que vêm sendo discutidos estão relacionados ao elevado custo da logística, a deficiência da infra-estrutura de transportes, a não existência de uma rede de centrais de distribuição, a falta de frequência de rotas, independente do modal de transporte utilizado e as diferenças nas legislações locais.

6.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA.

O modelo de excelência logística adotado pelas empresas de classe mundial, que precisam competir globalmente, inclui determinadas ações estratégicas, como prover o sucesso do cliente, garantir a eficiência dos processos internos, alinhar a cadeia de suprimentos. Dentro dessa filosofia, nem mesmo as diferenças continentais ou as diferenças culturais podem ser empecilhos para que as mercadorias sejam entregues em qualquer região ou país.

Graças ao correto gerenciamento da logística, as empresas ou grupos multinacionais conseguem manter a qualidade de seus produtos e fazer com que cheguem o mais rapidamente às mãos dos clientes e consumidores.

A eficiência e eficácia dos processos internos deverão ser responsáveis pela criação de valor para o cliente, a partir de um desenvolvimento sustentável, procurando compatibilizar a geração de resultados com o consumo de recursos.

Para isso, há necessidade de identificação dos processos básicos de criação de valor, bem como de coordenação das atividades executadas, de forma a alcançar o resultado desejado.

Nesse sentido, o correto alinhamento da cadeia de suprimentos envolve, em primeiro lugar, a identificação dos clientes e fornecedores. A partir daí, a análise do processo está relacionada com a construção de uma rede de agregação de valor, o que facilitará a avaliação dos processos logísticos e a conseqüente eliminação de atividades que não agregam valor.

7 OBJETIVOS PRINCIPAIS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA.

A adoção de um sistema de logística pelas empresas deve contemplar os seguintes objetivos estratégicos principais:

- Procurar garantir um desempenho consistente ao longo do tempo;
- Visar a contínua redução de custos;
- Reduzir o nível de investimentos em estoques, tanto das matérias-primas como os produtos acabados;
- Garantir o suprimento contínuo e rápido dos materiais estratégicos, possibilitando o just-in-time;
- Contribuir para os registros, controles e transmissão de dados instantâneos e confiáveis;
- Melhorar a qualidade dos bens vendidos ou dos serviços prestados aos clientes; e
- Colocar o produto certo, no local certo, na hora certa, pelo menor preço, que seria a grande meta a ser alcançada.

Para conseguir que tais objetivos sejam alcançados é fundamental que todas as atividades (transporte, armazenagem, estoque entre outras) sejam administradas de

forma coletiva. Uma coordenação bem planejada, um sistema de administração eficiente com ferramentas adequadas contribui plenamente para que a empresa possa atingir seus objetivos estratégicos, quer seja o de redução de custos, penetração em novos mercados ou a prestação de um atendimento diferenciado a seus clientes.

Hoje em dia, para se manter no mercado competitivo as empresas têm que compreender os problemas logísticos, além de saber como tratá-los. As modernas metodologias gerenciais deram impulso à utilização da logística integrada, ou seja, não se busca apenas a redução dos custos de uma atividade específica, transporte, por exemplo.

Ao contrário, a noção moderna de gestão objetiva a redução do custo logístico total da empresa. Tais custos referem-se a:

- Transporte;
- Estocagem;
- Armazenamento;
- Processamento de pedidos;
- Lotes de produção;
- Lotes de compras; e
- Prestação de serviço ao cliente.

A administração tem buscado meios de prover o melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores através da logística empresarial.

Devido ao avanço da tecnologia de informação e comunicação, é uma forte aliada na derrubada de custos, provendo aos usuários rapidez nos resultados e possibilidades de redução de preços aos consumidores.

Há décadas que os clientes estão cada vez mais exigentes quanto ao recebimento de um produto quaisquer. Procuram, cada vez com maior intensidade, uma empresa que proporcione uma entrega eficiente, isto é, o produto tem que estar no lugar certo, na hora certa, em perfeito estado, na quantidade certa, tudo isso pelo menor preço.

8 FASES E ATIVIDADES LOGÍSTICAS.

A conscientização logística tem crescido cada vez mais e o grau de interesse levou à logística integrada, que tem uma amplitude muito mais dinâmica e global, abrangendo não somente todas as tarefas referentes à gestão de materiais, como também a coordenação sobre os processos de manufatura, embalagem, manuseio, processamento de pedidos, distribuição e gerenciamento da informação.

Para entendê-la melhor, é importante compreender que ela está diretamente ligada a distribuição física e às ferramentas gerenciais a ela aplicáveis.

Hoje, a logística é entendida como a integração tanto da administração de materiais como da distribuição física, podendo ser dividida em duas grandes fases:

- **Administração de materiais:** engloba todas as atividades, desde o ponto de origem das matérias-primas, até a entrega das matérias-primas e materiais de embalagem na porta da fábrica;
- **Distribuição física:** engloba todas as atividades, desde a saída do produto acabado da fábrica até o ponto de venda.

A diferença entre essas fases é justamente o conteúdo e a escala, isto é, na administração de materiais o número de fornecedores é pequeno enquanto que na distribuição de produtos o número de clientes é muito grande.

Essas fases, por sua vez, são divididas nas seguintes atividades:

- **Atividades Primárias:** transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos:
 - **Transporte:** Refere-se aos vários métodos para se movimentar produtos, visto que nenhuma firma pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados de alguma forma. É uma das atividades mais importantes da logística pois um dos principais problemas que boa parte das empresas enfrenta no sistema de distribuição é a deficiência na entrega dos produtos, isto é, no sistema de transporte.
 - **Manutenção de Estoques:** Para se atingir um grau razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoques;
 - **Processamento de Pedidos:** Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos de tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É uma atividade que inicia a movimentação de produtos e a entrega de serviços.

O sistema de transporte é fundamental no custo logístico, sendo importante que tenha uma sinergia com o sistema logístico, pois a integração da operação é a chave para o sucesso da empresa. Uma logística de transporte montada adequadamente, baseada em variáveis importante do processo, entre elas os custos e os prazos de entrega de mercadorias, pode representar a diferença entre lucratividade ou prejuízo na atividade da empresa.

Cada modalidade de transporte tem uma particularidade, a escolha de um tipo de modal vai depender do tipo de carga a ser transportado, a distância a ser percorrida, além de outros fatores.

- **Atividades Secundárias ou atividades de apoio:** armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informação.
 - **Armazenagem:** É a administração do espaço necessário para manter estoques;

- **Manuseio de Materiais:** Está associada com a armazenagem e também apóia a manutenção de estoques, diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem;
- **Embalagem de proteção:** Necessário para que os bens em movimentação não se danifiquem;
- **Obtenção:** É a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado;
- **Programação do Produto:** A programação lida com a distribuição;
- **Manutenção de Informação:** São informações essenciais para o correto planejamento e controle logístico.

Outros mecanismos, como a terceirização de serviços, têm sido alternativa das empresas como solução para a deficiência dos sistemas logísticos. Mas, ao resolver contratar um prestador de serviço, é preciso avaliar as reais necessidades, buscar informações exatas do prestador a ser contratado.

9 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA.

Segundo BALLOU (1995:40):

“Distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. É toda a atividade que engloba desde a saída de produtos acabados da fábrica até a entrega da mercadoria para o consumidor final”.

Essa operação é de extrema importância, pois para a maioria das empresas, ela absorve cerca de dois terços dos custos logísticos.

Uma distribuição física bem sucedida é aquela que leva a resultados como melhoria nos serviços, diminuição de custos de transporte, armazenagem e distribuição e proporciona informações rápidas e seguras aos centros de controle de decisão da empresa. Essa melhora na qualidade é traduzida na prática de formas diversas: entrega mais rápida, confiabilidade (pouco ou nenhum atraso em relação ao prazo estipulado), existência do tipo desejado de produto na hora da compra (tipo, cor), segurança (baixa ocorrência de extravios, produtos sem defeitos), entre outros aspectos.

A administração da distribuição física é dividida em três níveis:

- **Estratégico:** compreende todo o planejamento do sistema de distribuição, ou seja, configura a localização dos armazéns, a seleção dos

modos ou modais de transporte e o projeto do sistema de processamento de pedidos. É como o sistema de distribuição deve funcionar.

- **Tático:** é a utilização de seus recursos da melhor maneira possível de maneira eficiente. É por exemplo, como um determinado equipamento pode ser usufruído de forma a atingir um patamar eficiente e com isso deve ter um auxílio de planejamento cuidadoso dos fluxos de distribuição.
- **Operacional:** é toda a supervisão e realização de tarefas. Inclui atividades como recolher produtos dos estoques armazenados, carregar caminhões para entrega, embalar produtos para carregamento e etc. São tarefas diárias desempenhadas para garantir que os produtos fluam através do canal de distribuição até o último cliente.

10 EMPRESAS DE CLASSE MUNDIAL.

Existe determinada categoria de empresas que adotam revolucionárias práticas administrativas, que são benchmark¹ para o mercado. São as chamadas empresas de classe mundial, conhecidas no exterior como world class companies. Conhecer tais práticas implementadas por tais organizações é importante para o crescimento intelectual do “Controller”. Em vista disso, passa-se a comentar, resumidamente, quais são os modelos de gestão dessas citadas world class companies²:

- **Foco nos funcionários, não no patrimônio.**

Empresas de classe mundial apostam no potencial criativo de seus empregados para melhorar sua própria performance. A lógica: os funcionários, por conhecerem como ninguém a organização, são melhores que qualquer consultor na hora de resolver problemas rotineiros com baixos custos.

- **Gestão de todo o sistema, não apenas de divisões.**

Companhias bem-sucedidas são organismos integrados, não um amontoado de departamentos e funções. As divisões existem, mas elas sempre devem estar ligadas por uma mesma cultura administrativa.

- **Microgestão, não macrogestão.**

Empresas de ponta não substituem tecnologias ou fazem investimentos até que todos os benefícios sejam feitos nos processos já existentes. Elas fazem pequenas mudanças diárias que, somadas, resultam em grandes transformações. As melhores companhias sabem que a vantagem competitiva está nos detalhes.

- **Foco no tempo, não no custo.**

¹ **Benchmark** pode ser traduzido como sendo o melhor indicador de desempenho, ou modelo (paradigma) a ser seguido na busca de excelência empresarial.

² **VASSALLO**, Cláudia - *Classe mundial, privilégio de poucos* - São Paulo: Revista Exame, 13 de agosto de 1997, p. 114 a 115

Atualmente, a resposta mais rápida dada ao cliente é a real vantagem. Empresas de classe mundial desenvolvem novos produtos na metade do tempo gasto por seus concorrentes. Esse é um dos principais caminhos para estar à frente dos concorrentes.

O tempo é a melhor maneira de medir a eficiência das operações no dia-a-dia. Cortar custos, quase sempre, é uma consequência da rapidez com que se administra uma empresa.

- **Organização em torno da cadeia de valor, não em torno de funções.**

A empresa deve ser vista como um fluxo contínuo de trabalho em função do cliente. Conceitos tradicionais como hierarquia e especialização funcional não dão certo quando os negócios se movem rapidamente e quando produtos e serviços mudam freqüentemente.

- **Aprender com os erros, não repeti-los.**

Companhias cinco estrelas encaram os problemas diretamente e tentam resolvê-los conhecendo suas causas para que não se repitam.

- **Ser local, não central.**

As divisões das empresas dessa categoria têm autonomia para tomar as melhores decisões no momento certo e no lugar certo.

- **Prontidão no lugar de decisões adiadas.**

Rapidez é uma marca dos competidores mundiais. Contando com organizações dinâmicas e staffs reduzidos, eles tomam decisões, analisam o mercado e estabelecem prioridades rapidamente.

- **Cooperação, não competição interna.**

Times de trabalho que combinam profissionais de diferentes especialidades podem ser uma boa solução para reduzir a politicagem corporativa. Numa equipe, um gerente de marketing não pode boicotar o chefe da engenharia. Executivos de empresas de classe mundial conseguem pensar, ao mesmo tempo, como ganhar dinheiro no curto prazo e estabelecer vantagens competitivas futuras. São elas que indicam que caminho o mercado deverá percorrer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Tanto a análise da Cadeia de Valores como a Gestão da Logística são fatores de fundamental importância no contexto da moderna gestão de custos. Permitem, entre outros benefícios, que a empresa possa visualizar com muito mais clareza seus reais diferenciadores estratégicos, o que lhe permitirá a obtenção de importantes vantagens competitivas em relação à concorrência.

São ferramentas imprescindíveis na desenfreada corrida para a liderança de custos, busca incessante de parcerias estratégicas e agregação de valor aos produtos e serviços oferecidos. Sendo o maior desafio o gerenciamento da relação entre custo e nível de serviço (trade-off).

A Controladoria deve se envolver em todas as fases da gestão estratégica dos custos, oferecendo relevantes contribuições para os tomadores de decisões nos ambientes empresariais. Caso contrário, corre o risco de ser considerada como uma das atividades que não agregam valor, cujo desfecho já é sobejamente conhecido.

BIBLIOGRAFIA.

- AMAT**, Joan M. e **GOMES**, Josir Simeone - Controle estratégico em um contexto competitivo - Brasília, Revista Brasileira de Contabilidade, janeiro/fevereiro de 1996, p. 12 a 20
- ANTHONY**, Robert N. - The management control function - Boston : Harvard Business School, 1988
- ATKINSON**, Anthony A., **BANKER**, Rajiv D. , **KAPLAN**, Robert S. e **YOUNG**, S. Mark - Contabilidade gerencial - São Paulo : Atlas, 2000
- BALLOU**, R. H. - Logística empresarial - transportes, administração de materiais e distribuição física. - São Paulo: Atlas, 1995.
- BIO**, Sérgio Rodrigues, **ROBLES**, Léo Tadeu e **FARIA**, Ana Cristina de – Em busca da vantagem competitiva: trade-offs de custos logísticos em cadeias de suprimentos – São Paulo, Revista de Contabilidade do CRC/SP, março de 2002, p. 4 a 18
- BOWERSOX**, Donald J., **CLOSS**, David J. e **HELFERICH**, Omar K. - Logistical management - citado por Lilian Satomi, no artigo Estratégia: Empresas brasileiras buscam soluções - publicado em 19 de março de 2001 na página 15 do jornal A Gazeta Mercantil
- CRAIG**, James C. e **GRANT**, Robert M. - Gerenciamento estratégico - São Paulo: Littera Mundi, 1999
- CRESPO**, Rose - Integrar cadeia produtiva aumenta a eficiência - São Paulo, jornal A Gazeta Mercantil, 12 de julho de 2001, p. C-3
- GOMES**, Josir Simeone e **SALAS**, Joan M. Amat - Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional - São Paulo: Atlas, 1997
- GOVINDARAJAN**, Vijay e **SHANK**, John K. - A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos - 2^a. ed. - Rio de Janeiro : Campus, 1997
- HANSEN**, Don R. e **MOWEN**, Maryanne M. – Gestão de custos: contabilidade e controle – São Paulo: Pioneira, 2001

HORNGREN, Charles T., **FOSTER**, George e **DATAR**, Srikant - Contabilidade de custos - Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 2000, 9ª. ed.

MAHER, Michael – Contabilidade de custos : criando valor para a Administração – São Paulo : Atlas, 2001

PEREZ JUNIOR, José Hernandez, **OLIVEIRA**, Luís Martins de e **COSTA**, Rogério Guedes - Gestão estratégica de custos - São Paulo: Atlas, 2001, 2ª. ed.

PLAYER, Steve e **LACERDA**, Roberto – Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM – Activity Based Management – São Paulo : Futura, 2000

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. 18º ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

PLAYER, Steve e **LACERDA**, Roberto – Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM – Activity Based Management – São Paulo : Futura, 2000

SHANK, John - O joio e o trigo - São Paulo: Revista Exame, 22 de março de 2000

VASSALLO, Cláudia - Classe mundial, privilégio de poucos - São Paulo : Revista Exame, 13 de agosto de 1997, p. 114 a 115