



Muito se fala sobre logística, mas para organizá-la e otimizá-la será que realmente sabemos por onde começar?

Conheça e avalie as principais atividades e custos da logística

Muito se fala sobre a logística mas, para organizá-la e otimizá-la, será que realmente sabemos por onde começar? Certamente já escutamos que logística é um diferencial competitivo entre empresas, pois disponibiliza os produtos adequados, no momento certo ao menor custo e também que devemos analisar as atividades envolvidas e a interdependência entre elas. Pois bem, o “discurso” está muito bonito, porém quais são as atividades a analisar e o que e como devem ser avaliadas?

Dentro do espírito desta série de artigos vamos relacionar algumas dicas que poderão ajudá-lo.

1 **Suprimentos:** caracteriza o início de um ciclo da cadeia logística e tem importantes atividades, como: desenvolvimento de fornecedores, negociação e compras, previsão de demanda, etc.

- A negociação leva em conta além do custo da matéria-prima ou insumo, também o custo de armazenagem?
- Na compra são considerados os “lead-times”, lotes, embalagens, etc, que compõe o “protocolo logístico” e que interferem diretamente nos custos logísticos?

2 **Produção:** tem início com o planejamento de materiais e recursos, programação e controle da produção (PCP), manuseio e transporte interno, estoques em processo, etc.

- O lote de fabricação (“econômico”) leva em conta além dos tempos de trocas de ferramentas (“setup”) e a produtividade na produção, também o custo de armazenagem (matérias-primas, processo e produtos acabados)?

- Estude o fluxo e distâncias percorridas durante as etapas de produção.

3 **Embalagem / unitização:** muitas vezes são desconsideradas no estudo logístico, porém constituem a base para um sistema integrado de armazenagem e movimentação/ transporte.

- Avalie se desde o projeto da embalagem primária (venda/ exposição) foi dimensionada como submúltipla dos demais agrupamentos, desde o palete, até a carroçaria ou contêiner, com o objetivo de otimizar a ocupação na armazenagem e no transporte e se existe padronização.

- Se você utiliza ou pretende utilizar paletes, já verificou a relação custo x benefício entre a mecanização e a economia com a mão-de-obra, se a ocupação no estoque e no transporte estão adequadas e se compensam as perdas com os paletes (espaço, peso e custo)?
- Reflita se deve ser utilizado um unitizador reutilizável, descartável, ou alugado.

4 **Armazenagem e gestão de estoques:** apesar dos aspectos positivos (continuidade de abastecimento, absorver efeitos da sazonalidade, etc) tem também aspectos negativos, principalmente os custos do capital em estoque, certamente um dos maiores custos logísticos, portanto, temos que tomar alguns cuidados.

- Verifique que todo o processo desde o recebimento, estocagem, separação, até a expedição está sob controle;
- Avalie se os equipamentos de movimentação e armazenagem são os mais adequados;
- Avalie se todos os custos de armazenagem estão sob controle (material, financeiro, equipamentos, mão-de-obra, TI, obsolescência, etc);

5 **Planejamento da distribuição:** muitas empresas, até de grande porte, não têm a cultura de planejar a distribuição, ou seja, o dilema de reduzir custos ou melhorar o nível de serviços ao cliente.

- Verifique se todos os custos de distribuição estão contabilizados e se os indicadores de níveis de serviço permitem a análise das atividades da distribuição;
- Entenda os "canais de distribuição": formas de comercialização (venda direta, atacadistas, internet, etc) e de transferência física (direta ao cliente, CD's próprios ou terceirizados, etc);
- Identifique todos os fatores envolvidos (canais de distribuição, localização e quantidade de CD's, modais de transporte, terceirização, distâncias, rotas, etc);
- Avalie as alternativas de soluções logísticas: centralizada (direto da fábrica), ou descentralizada (diversos CD's próprios ou terceirizados), ou mista.
- Considere os custos e as dificuldades inerentes à administração da logística

6 **Transportes:** reversa. no Brasil, o transporte rodoviário de cargas (TRC) é o modal mais importante (aproximadamente 60% do total). Entretanto, temos que avaliar a utilização dos demais modais, principalmente para produtos com baixo valor agregado, grandes volumes e/ou para grandes distâncias. Vamos avaliar algumas características:

- TRC: boa disponibilidade, porta-a-porta, bom para curta e média distâncias, atenção com furtos e condições das estradas;
- Ferroviário: competitivo para produtos de baixo valor agregado, grandes volumes e distâncias acima de 600km;
- Aquaviário/cabotagem: competitivo para distâncias acima de 600km, pouca disponibilidade;
- Aéreo: bom para produtos de alto valor agregado, perecíveis, recuperar atrasos.

7 **Serviço ao cliente ("customer service"):** pode ser resumido pela relação entre o que foi pedido pelo cliente e o que foi realmente entregue e deve ser quantificado normalmente através de indicadores.

- Verifique se o pessoal de vendas está se comprometendo apenas com o que pode ser entregue (qualidade, preço, prazo);
- Identifique e avalie as etapas necessárias para atendimento ao pedido para não frustrar a expectativa do cliente: internas (processamento interno, disponibilidade do produto, liberação de crédito), operacionais (separação do pedido, acumulação da carga, roteirização, emissão de documentos) e transporte (carregamento até a entrega);

8 **Tecnologia da informação (TI):** Como logística é um processo de planejamento e controle dos fluxos de materiais e informações, devemos entender TI como uma ferramenta de apoio essencial ao processo.

- Avalie se os aplicativos utilizados para logística são integrados (ERP - "enterprise resources planning", planejamento dos recursos empresariais), para garantir a eficiência do fluxo de informações;
- Verifique se o controle de materiais é realizado através do WMS ("warehouse management system", sistema de gerenciamento de armazéns), suas funcionalidades e se é utilizado o código de barras;
- Identifique quais módulos estão sendo utilizados do TMS ("transportation management system", sistema de gerenciamento de transportes): planejamento (roteirização), monitoramento (rastreamento) e controle (gestão de operações e custos de frotas e fretes). Todos módulos se comunicam com o ERP e a internet;

9 **Recursos humanos:** se gerenciar é a arte de atingir objetivos através das pessoas, devemos operacionalizar tal afirmativa, principalmente se lembrarmos que até pouco tempo os menos qualificados eram indicados para o almoxarifado ou transportes. Felizmente a situação reverteu de forma positiva.

- Verifique se a estrutura organizacional está adequada, se existe descrição de função/responsabilidades para cada cargo, o que propicia condições para otimizar a seleção, avaliação de desempenho e treinamento;
- Avalie se os programas de treinamento estão atendendo as necessidades e deficiências em relação à descrição de função;
- Identifique se além dos treinamentos técnicos existem aqueles voltados para: liderança, trabalho em equipe, comportamento, etc.

10 **Outros fatores a considerar:** como a logística deve ser avaliada de forma sistêmica, temos que pesquisar todos os fatores que podem impactar no processo:

- Considere o gerenciamento de riscos (cadastro pessoal, seguros, rastreamento, escolta, etc) também para segurança patrimonial e pessoal?
- Lembre que normalmente a logística não agrega valor econômico ao produto e não é o foco da empresa, daí questionar se é conveniente sua terceirização;
- Avalie os diversos aspectos tributários e fiscais que envolvem a logística, pois apenas um incentivo pode alterar substancialmente as soluções adotadas;
- Identifique a utilização de indicadores de desempenho. Bem, se não existirem ou não estiverem sendo adequadamente utilizados, tome atitudes enérgicas. 【】