



CENTRALIZAR OU DESCENTRALIZAR?

A escolha da estratégia de distribuição envolve a análise de inúmeras variáveis

Se existem grandes dilemas na logística, sem dúvida a decisão de centralizar ou descentralizar a distribuição é um sério candidato à lista dos mais frequentes.

Lendo há poucos dias uma declaração do presidente de uma grande fabricante de cosméticos, líder de mercado, que desde a sua origem adotou o modelo de distribuição centralizada e que está agora em vias de descentralizar sua distribuição, estes tema voltou à minha mente, assim como volta à tona de tempos em tempos na pauta dos gestores de logística.

Lembrei-me de uma piada sobre um gestor recém-contratado para a área de logística que recebe de seu antecessor três envelopes que deveriam ser abertos sempre que ele

achasse necessário. Ao desenrolar da piada, ele descobre que no primeiro estava escrito: “descentralizar”, no segundo: “centralizar” e no terceiro: “passe estes três envelopes ao seu sucessor antes de dirigir-se ao departamento de recursos humanos”.

É fato que em todas as piadas existe um fundo de verdade, e essa não é diferente. No fundo de tudo isso está outra grande conclusão: na logística não existem verdades absolutas ou perenes. Por isso que a gestão logística é, antes de mais nada, uma verdadeira gestão de projetos, pois tem que se adequar às novas necessidades do negócio dia após dia, e é isso que a torna desafiadora e gratificante.

Essa dúvida pode ocorrer em situações desde o posicionamento de estoques dentro de uma fábri-

ca, passando pelo lugar dos estoques na cadeia de suprimentos, até chegar ao próprio processo de fabricação, que também pode ser descentralizado. Neste caso, podemos utilizar o conceito do “postponement” ou atraso dos estoques de semiacabados, que são posicionados estrategicamente na malha logística e ficam aguardando o pedido do cliente para, a partir dessa decisão, serem finalizados e designados ao cliente. Um exemplo amplamente divulgado foi o case da Dell.

Essa decisão, assim como outras estratégicas, deve submeter-se ao crivo de um processo de planejamento, que envolve variáveis comerciais, logísticas, operacionais e, principalmente, financeiras, a fim de reduzirmos o risco de fracasso desse projeto. Algumas vezes

presenciamos decisões intempestivas que levam as empresas a perder muito dinheiro e tempo, bem como desgastar a sua imagem no mercado.

Dentro da decisão de descentralizar, a primeira pergunta será: para onde? Isso envolve a localização estratégica de armazéns, centros de distribuição ou mesmo fábricas.

Para tanto, a ideia central deste planejamento é colocar, de um lado da balança, todos os pontos positivos de cada cenário, e, de outro, os negativos, a fim de podermos decidir de maneira mais clara e menos arriscada. Esta simulação de custos para cada cenário chama-se “trade off” ou troca compensatória, em que os custos vão variar e o que importa é o custo total logístico.

Destes, alguns serão quantitativos, como os próprios custos totais logísticos (armazenagem, transporte e manutenção de estoques), os

benefícios fiscais, os níveis de estoque, os níveis de serviço aos clientes, prazos de entrega, frequências de entregas, entre outros. Porém, existem itens de difícil quantificação, mas que devem ser levados em consideração, tais como o impacto da proximidade dos estoques com o mercado e as vendas, as previsões

Se existem grandes dilemas na logística, a decisão de centralizar ou descentralizar é um candidato à lista dos mais frequentes

de crescimento das vendas, que, embora quantificadas, não podem ser consideradas certezas absolutas, a qualificação da mão de obra local, a infraestrutura da região, etc.

Uma outra armadilha é levarmos em conta variáveis irrelevantes,

seja por representarem muito pouco em termos de impacto, daí o velho e bom “pareto” ajudar bastante, ou por simplesmente não sofrerem com a alteração contida em cada cenário.

Após definirmos poucas e efetivas variáveis, vem a montagem dos cenários, que simularão o que acontecerá com essas variáveis em cada situação prevista. Aqui existe outra armadilha, a de adotarmos incontáveis cenários, o que dificultará sobremaneira a tomada de decisão.

Teoricamente, ao descentralizarmos os estoques, os custos de armazenagem e manutenção desses aumentarão e os custos de transporte e perda de vendas diminuirão. Por que teoricamente? Porque a operação e os estoques atuais podem estar mal dimensionados, já que o custo de transporte depende não só das



distâncias percorridas, mas também da demanda pelos serviços em cada região, a fim de aproveitar o “frete de retorno”. Se avançarmos os estoques dos itens errados, não atenderemos melhor nossos clientes, além de aumentarmos os custos com transferências de materiais entre as unidades, só para citar algumas variáveis que dependem de cada projeto específico.

Só um bom plano não garante o sucesso, pois de bons planos o mercado está cheio. Será também necessário um bom controle dessa implementação, uma boa comunicação interna e com o mercado e o comprometimento de todos os departamentos com o plano em questão. Trocando em miúdos, são necessárias a gestão e integração dos diversos departamentos quando da implementação desse projeto. A premissa principal é não comprometer o atendimento aos clientes durante a mudança.

Outra confusão acontece quando acrescentamos a essa decisão de centralizar ou descentralizar a utilização de terceiros na operação. Essa é uma decisão que exigirá outro estudo após a decisão do desenho da malha logística e não deve ser misturada na mesma decisão, sob pena de termos uma grande confusão.

Enfim, este tema continuará assombrando os gestores por muito tempo e continuaremos assistindo a constantes mudanças de estratégias dentro das mais diversas organizações. Porém a competência gerencial logística será sempre o fator determinante de sucesso ou fracasso das estratégias. A logística não deve tomar partido por uma ou outra estratégia, apenas levando em consideração a maior ou menor complexidade da operação, mas deve ser o catalisador de um processo que garanta organização das idéias e clareza das informações relevantes, que a partir da definição da estratégia garanta o devido comprometimento dos outros processos com a operação. []

Sidney Trama Rago é gerente de projetos da IMAM Consultoria